

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE SALES MOREIRA

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E DECISÓRIAS DOS GERENTES DE BANCO E  
USO DE SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

CURITIBA  
2016

ALINE SALES MOREIRA

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS E DECISÓRIAS DOS GERENTES DE BANCO E  
USO DE SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção de título de  
Bacharel em Gestão da Informação, do curso de  
Gestão da Informação da Universidade Federal  
do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Eduardo Botelho  
Francisco

CURITIBA  
2016

## RESUMO

O estudo buscou identificar se existia associação entre as características pessoais e decisórias dos gerentes de um Banco comercial brasileiro com o uso dos Sistemas de Apoio à Decisão (SAD) disponíveis na instituição. A metodologia de pesquisa de campo exploratória teve como instrumento um questionário on-line, com perguntas em formato escalar sobre decisão e perguntas objetivas sobre o participante. Foi enviado para toda a população, 490 gerentes de nível tático e operacional de Curitiba e região metropolitana, mas apenas 23% responderam. Após apresentação descritiva individual das variáveis, foi feito o cruzamento dos dados visando diagnosticar o perfil dos principais usuários destes sistemas, por meio de associações entre as características e o uso dos SAD. O perfil descoberto foi: gênero masculino, idade acima de 30 anos, tempo de banco acima de seis anos, escolaridade mínima especialização, perfil decisório democrático e racional. Concluiu-se que as decisões tomadas por este perfil de gerentes é baseada em sistemas, o que segundo a literatura é um aspecto positivo. O resultado pode ser usado pela organização para difusão dessa prática entre os demais perfis de gerentes, especificamente para o aprimoramento do processo decisório por meio do uso de sistemas informacionais, que geram conhecimento, reduzem incertezas, poupam tempo e maximizam os lucros.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Estilos decisórios. Processo decisório. Sistemas de Apoio à Decisão.

## **ABSTRACT**

The study sought to identify whether there is association between the personal and decision-making characteristics of a Brazilian commercial bank managers with the use of Decision Support Systems (DSS) available in the institution. The exploratory field research methodology was to implement an online questionnaire with scale questions about decision and objective questions about the participant. It was sent to the entire population, 490 tactical and operational level managers of Curitiba and metropolitan area, but only 23% responded. After individual presentation of descriptive variables, the crossing of the data was done aiming to diagnose the profile of the main users of these systems, through associations between the characteristics and the use of the SAD. The profile has been discovered: male gender, age over 30 years, bank working time over six years, minimum education is specialization, democratic and rational decision-making profile. It was concluded that the decisions taken by this profile managers is based on systems, which is a positive aspect according to literature. The result can be used by the organization to spread this practice among the other managers profiles, specifically to improve the decision-making process through the use of information systems, which generate knowledge, reduce uncertainties, save time and maximize profits.

**Key words:** Decision-making. Decision Support Systems. Decision process.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - CLASSES PARA IDADE E TEMPO DE BANCO .....	40
QUADRO 2 - DADOS ESTATÍSTICOS PARA IDADE E TEMPO DE BANCO ....	40

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO RACIONAL E INTUITIVO DE DECISÃO .....	27
FIGURA 2 - ZONAS DA TOMADA DE DECISÃO .....	28
FIGURA 3 - PROCESSO DECISÓRIO SEGUNDO SIMON .....	29
FIGURA 4 - SEXO VERSUS USO DOS SAD .....	47
FIGURA 5 - ESCOLARIDADE VERSUS USO DOS SAD .....	48
FIGURA 6 - NÍVEL ORGANIZACIONAL VERSUS USO DOS SAD .....	49
FIGURA 7 - IMPACTO DA DECISÃO VERSUS USO DOS SAD .....	49
FIGURA 8 - IDADE VERSUS USO DOS SAD .....	50
FIGURA 9 - TEMPO DE BANCO VERSUS USO DOS SAD .....	50
FIGURA 10 - PLANEJAMENTO DA DECISÃO VERSUS USO DOS SAD .....	51
FIGURA 11 - VELOCIDADE DA DECISÃO VERSUS USO DOS SAD .....	51
FIGURA 12 - FORMA DA DECISÃO VERSUS USO DOS SAD .....	52
FIGURA 13 - DECISÃO EM EQUIPE VERSUS USO DOS SAD .....	52
FIGURA 14 - RACIONALIDADE VERSUS USO DOS SAD .....	53
FIGURA 15 - RISCO VERSUS USO DOS SAD .....	53
FIGURA 16 - ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS VERSUS USO DOS SAD .....	54
FIGURA 17 - DISPONIBILIDADE DA INFORMAÇÃO VERSUS USO DOS SAD .....	54
FIGURA 18 - CONFIANÇA NA INFORMAÇÃO VERSUS USO DOS SAD .....	55
FIGURA 19 - PLENITUDE DAS INFORMAÇÕES VERSUS USO DOS SAD .....	55
FIGURA 20 - VOLUME DAS INFORMAÇÕES VERSUS USO DOS SAD .....	56
FIGURA 21 - <i>FEEDBACK</i> VERSUS USO DOS SAD .....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
1.3 OBJETIVO.....	12
1.4 O BANCO.....	12
 <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 DECISÃO E GÊNERO .....	18
2.2 DECISÃO E MATURIDADE .....	20
2.3 DECISÃO E ESCOLARIDADE .....	21
2.4 DECISÃO E OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.....	22
2.5 DECISÃO E TEMPO .....	23
2.6 DECISÃO, PODER E DEMOCRACIA.....	24
2.7 DECISÃO, RAZÃO E EMOÇÃO.....	26
2.8 DECISÃO E RISCOS .....	27
2.9 DECISÃO E ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS.....	29
2.10 DECISÃO E <i>FEEDBACK</i> .....	30
 <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....</b>	<b>33</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	36
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	37
3.4 APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	38
3.5 RELATÓRIO DOS PROCEDIMENTOS .....	39
 <b>4. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....</b>	<b>42</b>
4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....	42
4.2 CRUZAMENTO BIVARIADO.....	47
 <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	59

**REFERÊNCIAS.....60**

**ANEXO 1.....68**

**APÊNDICE 1.....71**

**APÊNDICE 2.....72**

**APÊNDICE 3.....73**

**APÊNDICE 4.....74**

**APÊNDICE 5.....76**



## 1 INTRODUÇÃO

No decorrer do tempo a humanidade promoveu mudanças na forma de conviver, trabalhar, produzir, consumir, comunicar, aprender e ensinar, guiadas por valores provenientes da ética, moral, política, religião e família em cada civilização. (OLIVEIRA, 2012).

Em história estuda-se a evolução das sociedades a partir da organização do trabalho, pela distribuição de tarefas e responsabilidades, nas quais cada integrante exerce um papel que contribui para o desenvolvimento do todo. As organizações, são fruto dessa forma de desenvolvimento, nas quais produtos e serviços são oferecidos por grupos especializados para atender demandas, necessidades e desejos das pessoas (MAXIMIANO, 1992.)

O processo de evolução é incrementando constantemente por novas ideias e soluções criadas pelas próprias organizações, e também por descobertas e inventos, como a energia elétrica, a imprensa, a eletrônica, o telefone, e todas as outras tecnologias utilizadas até hoje.

A informatização e o advento da Internet tornaram mais ágil a obtenção, cruzamento, transmissão e descoberta de informações, gerando conhecimento em velocidade e volume nunca vistos antes. Fatores econômicos, sociais, tecnológicos e informações contidas em estudos, pesquisas e notícias são tratados em sistemas de informação devido a crescente complexidade dessas variáveis que tanto influenciam o rumo das organizações.

Neste contexto, nos últimos anos a economia mundial vem mudando o foco do valor nos setores econômicos, ao perceber que não são mais os produtos, os serviços e as commodities que geram valor à indústria, mas sim a inovação, o conhecimento e a informação, sendo que estes valores provêm originalmente das pessoas e não das tecnologias. (DUARTE et. al., 2007)

No centro de tudo isso está o homem, em sua condição de animal racional social, cada um com subjetividade e cognição únicos, mas vivendo em grupos - o que é natural de sua espécie - sendo o principal ator de todo o processo de evolução das sociedades e organizações, afinal toda tecnologia, por mais avançada que seja, foi criada pelo homem para suprir seus próprios interesses e necessidades. O

próprio indivíduo produz, registra, atualiza, recupera e usa os sistemas e as informações neles contidas, a fim de aplicá-las como orientadoras de seus atos.

Os seres humanos tomam decisões constantemente no decorrer de suas vidas. Decisões devem ser feitas desde em atividades corriqueiras, como escolher o que vestir ou o que comer, até em ações mais relevantes, como decidir o que cursar na universidade, que casa comprar ou quantos filhos ter. "Toda decisão é uma escolha entre alternativas. A vida é uma sequência de escolhas. Viver implica estar sempre decidindo" (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Visando atingir metas e cumprir objetivos planejados, as organizações também necessitam realizar escolhas no decorrer de sua existência. Os recursos humanos de diversos escalões das empresas precisam tomar decisões constantemente. Pode-se dizer empiricamente que um dos maiores desafios das organizações é a otimização do processo decisório.

Para que esse desafio seja cumprido, as organizações se apoiam em sistemas informacionais que proporcionam referências, orientações, medidas, alternativas e riscos envolvidos em determinado problema, para que o responsável atue e decida com base nessas informações. Os sistemas específicos para esse fim são chamados Sistemas de Apoio à Decisão (SAD).

A realidade diária das escolhas humanas, seja na vida pessoal ou profissional, fomenta uma área de estudos que busca entender e explicar os processos e recursos envolvidos durante as constantes tomadas de decisão, com o objetivo de melhor compreender o que leva cada pessoa a escolher por uma ou outra alternativa, considerando o contexto e a cognição do indivíduo que decide.

## 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A problematização do estudo foi identificada no cotidiano e verificada empiricamente em uma organização. As organizações são o centro da sociedade moderna e a maneira usada por ela para conseguir com que as coisas sejam feitas (DRUCKER, 1999). Por meio de recursos, processos, atividades e tarefas, cada organização busca cumprir suas metas, objetivos e, finalmente, sua missão. O desempenho da organização no curto, médio e longo prazos está ligado ao trabalho dos funcionários e uso adequado dos recursos, sistemas e informações disponíveis.

Almejando o sucesso das organizações, os gestores se utilizam de tecnologias que ajudam a relacionar as diversas variáveis do ambiente, algumas controláveis e outras não, como o mercado, os recursos e as tendências. (VASCONCELLOS FILHO, 1979) A qualidade da informação que alimenta tais tecnologias é fator decisivo neste processo, junto dos sistemas e capacitações. Mas nenhum fator possui tanto impacto no desempenho de uma organização quanto a capacidade de seus executivos de decidir em meio às incertezas. Esta é a conclusão de uma pesquisa com 10.000 grandes companhias do Brasil e do Mundo realizada pela Accenture e FGV (MAUTONE, 2007).

O processo de tomada de decisão é realizado por pessoas, sujeitos munidos de cultura, experiência empírica e de seu conhecimento formal, bem como de sua personalidade, opinião e psique. Nem sempre esta bagagem indissociável contribui positivamente, pois, em certos casos, a influência destes aspectos no processo decisório pode ser um problema. Ainda deve se considerar os aspectos da vida pessoal (saúde, religião, finanças, medos) e tudo que ocorreu com o indivíduo imediatamente antes do processo (engarrafamento, acidentes, pressões, responsabilidades), pois estar emotivo ou preocupado, ser impulsivo ou teimoso pode influenciar como um obstáculo no momento da decisão e afetar o processo. Muitos autores apresentam análises desse tipo de influência humana nas decisões, mais especificamente da cultura (HOFSTEDE, 1991), dos desejos e crenças (ELSTER, 1990), da cognição e os tipos de aprendizagem (KOLB, 1997 e POWELL, 1995), e da complexidade e ambiguidade no processo (MARCH e OLSEN, 1976).

Enquanto funcionários de uma empresa, as decisões tomadas pelos indivíduos podem ser de diversas naturezas, tais como: decisões voltadas à gestão

de pessoas, como processo de seleção, distribuição de cursos, folgas, metas, atribuições; decisões orientadas a finanças, como flexibilização de taxas, juros, investimentos, crédito; decisões sobre produtos como preço, promoção, praça, entre outros. Em qualquer área organizacional e em todos os níveis hierárquicos, decisões mal elaboradas ou indevidas podem ser desastrosas, podendo levar a organização ao prejuízo financeiro e de imagem. Alguns exemplos são: contratação de um colaborador incapacitado devido urgência no processo, aplicação de recursos em projetos inviáveis em virtude de análise incompleta, distribuição injusta de atividades em razão de empatia com funcionário por doença ou por torcer pelo mesmo time, assédio moral por autoritarismo excessivo, perda de oportunidade por falta de acesso aos sistemas ou por atrasos; erros contínuos pela ausência de *feedback*; desvios de conduta por problemas financeiros pessoais, tarefas mal executadas devido formação insuficiente, entre outros.

Observam-se na dissertação acima diversas variáveis vinculadas ao decisor com possibilidade de gerar problemas no processo decisório em uma organização. Algumas ações para evitar estes problemas são: buscar assegurar que as pessoas tomem decisões imparciais e otimizadas, incentivar a utilização adequada dos sistemas de informação, manter o foco nos objetivos e missão da empresa, conscientizar as pessoas da importância da informação confiável, relevante, atual, nova, tempestiva para suas decisões.

Diante deste quadro é possível inferir que um estudo do perfil dos tomadores de decisão e do processo decisório na organização pode permitir classificar os gerentes e seus estilos decisórios, com apoio das teorias nessa área, para posteriormente relacionar as características identificadas com a utilização dos sistemas de informação disponíveis na instituição. Assim, seria possível verificar a existência de um perfil de funcionários que efetivamente utilize os sistemas, e outros perfis que não utilizem ou que não utilizem adequadamente.

O desconhecimento sobre o comportamento informacional dos gerentes do banco no processo decisório é o problema que se busca solucionar, respondendo a seguinte pergunta: existe um perfil de gerentes que faz mais uso dos sistemas de informação que outros?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Dentre o conjunto dos diversos tipos de organizações existentes, com suas mais variadas finalidades, o objeto de estudo escolhido para responder a questão foi um Banco. Seu nome não foi citado no estudo.

Por trabalhar na instituição e ser estudante de Gestão da Informação, a curiosidade sobre o tema tomada de decisão gerou questionamento na autora se os funcionários têm conhecimento sobre o processo decisório e suas influências, uma vez que a literatura mostra que há muito mais a se considerar em uma decisão que apenas dados quantitativos e a urgências no exercício da função. A percepção da ausência de estudos sobre processo decisório em bancos brasileiros e, consequentemente, ausência de conhecimento do processo de tomada de decisão no Banco por parte dos gestores justifica na prática a execução do estudo.

Conhecendo o alto grau de importância e influência das informações nas decisões tomadas para o sucesso da empresa, percebe-se uma lacuna disponível para exploração, a qual, se preenchida, pode refletir diretamente nos resultados da organização. A própria gestão de pessoas poderia ser aprimorada se identificasse um perfil padrão dos usuários efetivos e constantes do sistema contra os demais usuários. Essa informação permitiria estudar os resultados alcançados por cada perfil, comparar a eficácia de cada um e disseminar as melhores práticas identificadas. As descobertas podem trazer mais clareza e qualidade no processo, e este conhecimento pode fomentar ações de melhoria, gerando ganho real à organização em todos os níveis, viabilizado pelo aprimoramento do processo decisório.

Justificativas teóricas são apresentadas por alguns autores que estudam o tema decisão. Ao estudar as organizações, Simon (1947) alega que as atividades realizadas nas organizações, em seus diversos níveis hierárquicos, são basicamente atividades decisórias e resolução de problemas. Já Morgan (1996, p. 171) entende as organizações como sendo “em larga escala, sistemas de tomada de decisões”.

Tomar uma decisão é basicamente optar por um método de ação, “toda decisão é uma opção entre alternativas; se não há possibilidade de escolha, não há decisão, há apenas um fato” (PEREIRA; FONSECA, 1997, p. 173). Conhecer a influência das características pessoais e decisórias do gestor, bem como o uso dos

sistemas informacionais disponíveis no processo de escolha nas organizações, é conhecer melhor a própria gestão empresarial. Daí a importância desse estudo.

### 1.3 OBJETIVO

Frente à problemática e justificativa de estudo sobre o tema, o objetivo deste trabalho é Identificar se existe alguma associação entre as características pessoais e decisórias dos gerentes do Banco estudado com o uso dos Sistemas de Apoio à Decisão disponíveis na organização, visando traçar um perfil dos gerentes que façam maior uso dos sistemas.

Especificamente, a proposta pretende:

- a) Elencar os Sistemas de Apoio à Decisão disponíveis no Banco e seu uso.
- b) Identificar as características pessoais dos gestores do Banco.
- c) Identificar as características decisórias dos gestores do Banco.
- d) Identificar associações entre as características observadas com o uso dos sistemas elencados, se existirem.
- e) Traçar um perfil dos gerentes pesquisados que são usuários dos Sistemas de Apoio à Decisão.

### 1.4 O BANCO

O Banco deste estudo é uma antiga instituição de sucesso no país presente em todo território nacional e também no exterior; foi selecionado por conveniência.

A atividade fundamental de um banco é intermediar agentes superavitários (poupadores) e deficitários (tomadores) de recursos financeiros. Para maximizar o lucro, a atividade bancária almeja o crescimento no mercado, tanto através da prospecção de novos clientes, quanto através do atendimento à base já existente, incentivando o crédito aos tomadores e o investimento aos poupadores. Tal

atividade deve ser sempre pautada pela mitigação dos riscos inerentes ao negócio. (FORTUNA, 2013)

O Banco estudado é composto por diversas unidades chamadas de dependências. Cada agência, cada diretoria e cada unidade interna, como a central de atendimento telefônico, o centro de suporte operacional e a gestão de comércio exterior, é uma dependência. As dependências realizam processos, tarefas e atividades intrínsecas da atividade bancária, divididas e estruturadas estrategicamente, alinhadas ao objetivo e missão da empresa. O estudo limita-se as dependências de Curitiba e região metropolitana.

Para chegar a suas marcas o Banco precisou ser competitivo e competente, e, na busca por excelência, se apoiou nas tecnologias, desde os processamentos das transações dos clientes até a gestão estratégica. Os Sistemas de Informação são peça-chave nesse processo, e, se constantemente atualizados, possibilitam aos gestores a realização de análises e estudos mais profundos, com mais variáveis, mais dinâmicas, tornando as informações mais completas e tempestivas. Ciente de que seu maior valor são os recursos humanos, são constantes também os investimentos em aprimoramento de pessoal pela empresa.

O acesso é feito por concurso público enquanto as promoções de cargos e salários estão relacionadas parte à dedicação, postura, idoneidade e à vontade de aprender do funcionário, e parte ao currículo de experiências e conhecimentos dentro e fora da instituição. São comuns neste tipo de empresa os funcionários de carreira, os quais muitas vezes permanecem longos anos na empresa com o objetivo de se aposentar nela. Também é comum o acesso por pessoas com formação superior ou mais, independente da área de formação, pois é um ramo de atividade que não exige formação específica.

Possivelmente os empregados mais antigos confiem na própria experiência e não recorram aos sistemas informacionais com a mesma frequência que os mais novos, tampouco confiem ou apliquem as informações fornecidas pelos sistemas no trabalho. A escolaridade é outro fator capaz de influenciar o uso dos sistemas informacionais, bem como a área de atuação e o nível organizacional do profissional. A cultura organizacional também pode intervir no uso destes sistemas.

A equidade de gênero tem sido muito discutida atualmente na sociedade e nas organizações. Talvez exista uma grande diferença entre os cargos ocupados por mulheres e por homens, além da idade e estilo decisório.

Neste contexto de investimentos em Sistemas de Informação e em pessoas, que envolve características específicas da organização, é relevante analisar o uso e a influência dos sistemas informacionais nas decisões dos gestores, principalmente os Sistemas de Apoio à Decisão a fim de conhecer melhor o processo decisório.

## 1.5 OS SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

As organizações precisam de sistemas definidos e moldados conforme as regras de seu negócio. Estes sistemas podem ser computadorizados ou não, e quando são, chamados de sistemas informacionais.

Devido a crescente competitividade das organizações e aos fatores emergentes nas últimas décadas, como advento da informática, a popularidade dos computadores, a possibilidade de armazenamento de conhecimento e a necessidade de informação rápida, as organizações começaram a desenvolver sistemas que pudessem auxiliar a gestão do seu negócio.

Geralmente estes sistemas suportam as atividades de trabalho dos funcionários, e alguns atuam armazenando, disponibilizando e processando informações diversas. Estes recebem o nome de Sistemas de Informação (SI). Embora existam muitas maneiras de categorizar os SI, há uma forma interessante que os classifica em: Sistemas Transacionais; Sistemas Gerenciais; Sistemas Executivos; Sistemas Especialistas; e Sistemas de Apoio à Decisão (FALSARELLA; CHAVES, 1995).

Apesar de todos os SI fornecerem informações que colaboram com a tomada de decisão, os SAD são desenvolvidos especificamente com este propósito. Logo, afirmar que um SAD seria qualquer SI que fornece informações que auxiliam no processo decisório (SPRAGE JUNIOR; WATSON, 1991) é bastante questionável. O artigo de Falsarella e Chaves (1995, p. 3) cita que "SAD, também conhecidos como 'Decision Support Systems' (DSS), possuem funções específicas, não vinculadas aos sistemas existentes, que permitem buscar informações nas bases de dados existentes e delas retirar subsídios para o processo de tomada de decisão."

Outra definição encontrada na literatura diz que "SAD é um sistema baseado em computador que auxilia o processo de tomada de decisão utilizando dados e



modelos para resolver problemas não estruturados" (SPRAGUE; CARLSON, 1982 apud LUCAS JUNIOR, 2000, p. 560)

É por intermédio da interação constante do usuário com o ambiente de apoio à decisão, no caso os sistemas apropriados e suas informações, que as decisões são praticadas. Não depende apenas e unicamente da informática, ela apenas apoia o processo.

Algumas das características principais dos SAD (FALSARELLA; CHAVES, 1995) são:

- a) Possibilidade de desenvolvimento rápido, com a participação ativa do usuário em todo o processo;
- b) Facilidade para incorporar novas ferramentas de apoio à decisão, novos aplicativos e novas informações.
- c) Individualização e orientação para a pessoa que toma as decisões, com flexibilidade de adaptação ao estilo pessoal de tomada de decisão do usuário (MITTRA, 1986).
- d) Real pertinência ao processo de tomada de decisão, ajudando o usuário a decidir através de subsídios relevantes;

Para que as decisões não sejam baseadas em experiência individual do gestor, o sistema deve fornecer informação da soma de dados históricos e experiências diversas. Assim qualquer pessoa poderá ser subsidiada pelo sistema.

Ainda, conforme o artigo de Falsarella e Chaves (1995), o sucesso do SAD depende de que seu desenvolvimento seja voltado para as necessidades da organização (não de um único usuário), que haja atualização nele quando houver mudanças nas regras, necessidades ou objetivos da organização e que seja disseminado e disponibilizado aos usuários, com interface amigável.

Na instituição estudada existem alguns SI que se enquadram na definição acima. Os gestores de nível estratégico seguramente utilizam sistemas complexos de apoio à decisão estratégica, mas os gerentes público alvo do estudo possuem acesso a sistemas voltados para atender demandas táticas e operacionais. Parte destes sistemas é exclusivamente voltado para este fim. O acesso a estes sistemas é disponibilizado para os gerentes das unidades, pois depende do nível do funcionário na instituição.

Desde 2008 o principal sistema de trabalho no Banco é a Plataforma de Atendimento, onde se consulta, altera, contrata e cancela todos os produtos comercializados para pessoas físicas e jurídicas, além de permitir cadastro e manutenção dos clientes. Nela, existem módulos diversos como cadastro, crédito, investimento, produtos e histórico de contatos. Este último é exclusivo para tratar do histórico de interações do cliente com o banco através do log destas interações, sejam elas feitas via caixa eletrônico, central de atendimento, internet, celular ou até pessoalmente, pois o funcionário pode preencher as informações sobre a interação.

O sistema faz uma análise do perfil e do comportamento do cliente, para que se ofereçam os produtos da forma mais adequada e tempestiva possível. Por exemplo, é possível saber se o cliente simulou uma contratação de crédito, quando, como e por onde. Isso permite concluir seu interesse neste produto, se focou no prazo ou nos juros, seu meio de acesso mais comum à conta, horário de acesso etc. Outro exemplo é quando o cliente registra cônjuge ou filhos no cadastro e o sistema sugere oferecer cartão adicional e previdência júnior, ou quando se aproxima o vencimento do seguro do carro e o sistema sugere oferecer renovação do seguro. O sistema tem programação criada pelos analistas com o objetivo de mapear, através de estudos estatísticos, características e comportamentos dos clientes, o desejo e necessidade de cada um.

Na Central de Atendimento do Banco, há um sistema que define a agenda dos atendentes, com base na média de ligações históricas na data e horário do funcionário e nas pausas obrigatórias da atividade de atendimento, para que não haja falta ou excesso de atendentes disponíveis. O objetivo deste sistema é aperfeiçoar a performance da unidade de atendimento telefônico. A decisão sobre os horários e quantidade de funcionários é do gestor, mas as orientações vêm do software.

Existem outros sistemas que geram relatórios diversos sobre receita e gastos, utilizados pela administração do condomínio da unidade; sobre as filas de atendimentos, tempo de espera, desistências e tempo médio de atendimento, reclamações; e sobre gestão de pessoas, registrando seus abonos, exames periódicos de saúde, férias, afastamentos e cursos obrigatórios. Eles também dão suporte à decisão, embora não sejam voltados diretamente para o serviço bancário. Mas neles existem também módulos específicos que subsidiam as decisões, pois já trazem informações apropriadas descisor, após tratamento, medições, pesos e

comparações de dados. Provavelmente uma pessoa levaria muito tempo para fazer ou até não teria a informação adequada para a decisão, como o sistema traz.

Após observar estes e outros aspectos dos sistemas do banco que se configuram como SAD, os principais sistemas elencados foram:

- I) Sistema 1 – Gestão de Carteira;
- II) Sistema 2 – Oferta ao Cliente;
- III) Sistema 3 – Agenda do Atendente.

Assim, os SAD acompanham o dia-dia dos funcionários, principalmente dos gerentes, pois oferecem o subsídio mais importante no processo de tomada de decisão: a informação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo parte de referências anteriores produzidas por pesquisadores da Gestão da Informação que já se debruçaram sobre este tema com o mesmo objetivo de compreender melhor o processo decisório e suas variáveis, como Dallago (2013) em seu estudo sobre Características Decisórias na Companhia Paranaense de Energia e Meira (2014) em seu trabalho sobre a Eficácia da Tomada de Decisão na Polícia Militar do Paraná.

A seleção do referencial teórico buscou fundamentar as questões da pesquisa, sendo que cada tópico faz referência a uma ou mais perguntas do questionário utilizado no estudo. Apresentando conhecimentos sobre os principais temas do trabalho, que são as características pessoais e os estilos decisórios, a literatura fornece uma base sólida tanto para justificar a pesquisa quanto para sustenta-la até sua conclusão.

### 2.1 DECISÃO E GÊNERO

Ao nascerem, os seres humanos podem ser biologicamente identificados por gênero masculino ou gênero feminino, e a partir desse momento diversas serão as diferenças no tratamento e criação desta pessoa, diferenças que podem variar entre as diversas culturas e sociedades.

Hofstede (1991) apresenta seu entendimento de que as dimensões de masculinidade e feminilidade dizem respeito ao grau em que a sociedade encoraja e recompensa comportamentos, divisão de papéis por gêneros. “Os comportamentos considerados masculinos ou femininos são diferentes não só nas sociedades tradicionais, mas também nas sociedades modernas. Isto é evidenciado quando é considerada a distribuição dos homens e das mulheres em certas profissões” (HOFSTEDE 1991, p. 101). O autor descobriu por seus estudos uma tendência comum na maior parte das sociedades, na qual os homens devem ser fortes, competitivos, duros e estarem ligados às atividades exteriores ao lar, ao contrário

das mulheres que devem adotar comportamento terno, tratar do lar, das crianças e dos outros em geral.

Culturas masculinas e femininas criam igualmente diferentes modelos de chefe. O chefe masculino revela autoafirmação, decisão, e é “agressivo”. Toma as suas decisões de forma isolada, baseado em fatos, mais do que apoiado na decisão do grupo. Não tem importância que ele seja ligeiramente machista. Numa sociedade feminina, o chefe é o menos visível, atua mais por meio da intuição do que por decisão e está acostumado a procurar o consenso. Os dois tipos de cultura exigem, contudo, que os chefes sejam pessoas dotadas de uma inteligência e dinamismo acima da média (HOFSTEDE, 1991 p. 116).

A concepção contemporânea de gênero é muito diferente das apresentadas pelo autor, pois englobam questões latentes desde os anos 60 sobre homossexualidade, educação, direitos civis, equidade de gênero e outros (LOURO 2008). A autora acredita que o desafio atual talvez seja a sociedade admitir que as fronteiras sexuais e de gênero venham sendo constantemente atravessadas, e que de forma indevida alguns sujeitos vivem marginalizados e reprimidos pelo preconceito de conservadores. Não se pode tomar de modo ingênuo essa situação.

O estudo realiza uma pesquisa que indaga o gênero dos participantes em um formato desatualizado, e que infelizmente reflete quão antiquados são alguns formulários utilizados em pesquisas e o próprio cadastro dos participantes na instituição estudada.

Apesar de ultrapassada, a percepção de Hofstede (1991) sobre as tecnologias é que a evolução tecnológica e social permite às mulheres a participação na sociedade fora do lar. Ele destaca que este processo é irreversível e o número de mulheres desempenhando cargos de responsabilidade vai aumentar, podendo cada vez mais conservar os seus próprios valores femininos em detrimento dos valores masculinos. Com o estudo, foi possível identificar a associação dessa característica com o uso dos sistemas.

## 2.2 DECISÃO E MATURIDADE

Ter experiência significa ter conhecimento prático em alguma atividade. Uma definição presente no dicionário Michaelis cita que experiência é “perícia, habilidade que se adquirem pela prática”. O estudo apresenta a ideia de experiência decisória no contexto profissional.

Experiência decisória está relacionada a um conjunto de habilidades adquiridas por meio de diferentes vivências e experiências do indivíduo, que dizem respeito à sua idade, formação (nível educacional, vivência em outros países ou regiões), experiência profissional (tempo de serviço, experiência gerencial, nível hierárquico do decisor, tipo de decisões tomadas (operacionais, táticas e estratégicas), responsabilidades administrativas como: o número de funcionários sob sua responsabilidade, participação em processo de seleção de pessoas). Estas vivências acima mencionadas, entre outras, forma a “bagagem” de experiência decisória do indivíduo, de forma a torná-lo um decisor mais ou menos eficaz (MACADAR, 1998, p.47).

A autora afirma que o conceito de experiência decisória é por natureza de difícil mensuração e definição de significado, e que o conceito apresentado não é decisivo (MACADAR, 1998, p.47), mas contempla conceitos de outros autores e atende os objetivos de investigação que constam no instrumento de pesquisa idealizado por ela em conjunto com o Grupo de Estudos Em Sistemas de Informação (GESID) em sua Dissertação. Este instrumento baseou quase inteiramente o presente estudo.

Este tema foi trabalhado por diferentes autores e em suas obras identifica-se a definição acima. Taylor (1975) realizou uma pesquisa e concluiu que os decisores mais velhos tendiam a buscar maior volume de informações e precisavam também de mais tempo para tomar decisões. Prietula e Simon (1989) estudaram os peritos e argumentam que expertise envolve profundo conhecimento dos problemas contínuos em uma atividade particular. Mais que o conhecimento dos fatos, é o acúmulo de anos de experiência que transforma o indivíduo em um expert. Motta (1997) defende que a experiência adquirida em serviço é valiosa quando os dirigentes observam e aprendem pela praticas gerenciais durante os anos, e formam atitudes e valores sobre trabalho gerencial.

Todos estes autores indicam em seus estudos a influencia da idade, vivência, tempo de serviço e experiência em diferentes níveis hierárquicos no processo decisório, e consequentemente no uso de sistemas de Informação nas organizações atualmente.

## 2.3 DECISÃO E ESCOLARIDADE

Ao usarmos o termo experiência fazemos relação deste com a vivência de diferentes situações. Como apresentado anteriormente, ter experiência é ter adquirido habilidades através da prática, mas ter qualificação está mais relacionado com o currículo formal e educacional do que com o empirismo.

O conhecimento formal tem valor e relevância na sociedade industrial moderna, pois está associado à qualificação exigida do indivíduo nos ambientes organizacionais. Fleury e Fleury (2001, p. 185) apresentam essa ideia:

“o conceito de qualificação propiciava o referencial necessário para se trabalhar a relação profissional indivíduo – organização. A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados ou certificados pelo sistema educacional”

No trabalho os autores apresentam também as considerações de outro autor, que identifica três eixos formadores da competência: a pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Ele informa que “a competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais nutridas à montante da aprendizagem, formação e à jusante pelo sistema de avaliações”, e acrescenta que “a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros” membros da economia e sociedade (LE BOTERF, 1995 apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 187). Pode se inferir empiricamente que parte do valor do profissional é medido pelo mercado por este parâmetro objetivo, identificado pelos diplomas e certificados acumulados no decorrer da vida acadêmica e profissional.

## 2.4 DECISÃO E OS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

As organizações são analisadas pelos estudiosos pelo paradigma dos três níveis hierárquicos: o nível operacional (ou técnico), o nível tático (ou intermediário) e o nível estratégico (ou institucional). A estrutura de uma organização é composta por muitos outros fatores, mas este formato é base para muitos autores renomados.

Porter (1986) e Oliveira (1996) tratam em seus estudos do planejamento estratégico em todos os níveis organizacionais. O processo decisório está presente em toda a organização, o que difere tais níveis é a natureza dos problemas (MACADAR, 1998, p.14). A autora resume a classificação dos níveis com base em seus estudos conforme segue:

Nível operacional – decisões operacionais específicas de resposta imediata aplicadas em atividades e tarefas geralmente estáveis na base da organização, utilizando procedimentos e regras programadas para a realização de atividades;

Nível tático – decisões de planejamento de médio prazo relacionadas com o controle administrativo de recursos internos e formulação das regras aplicadas ao nível operacional para o atingimento de metas;

Nível estratégico – decisões estratégicas e políticas gerais, de longo prazo sobre o curso da organização, para que esta seja capaz de atingir seus macros objetivos, observando o ambiente externo irregular e instável.

Empresas excessivamente burocráticas, com hierarquias rígidas e modelos verticais tradicionais de gestão tem sido fortemente criticadas entre os estudiosos de administração, pois quanto maior é a distância entre os níveis, mais prejudicada fica a interação, comunicação, aprendizagem, *feedback* e logística entre os níveis organizacionais. Quanto mais horizontais e acessíveis são os níveis, melhores são os processos que geram valor e competitividade na organização, semelhante à ideia de cadeia de valor de Porter (1985).

As questões de cargos e ascensão também interferem no comportamento do empregado, uma vez que o poder é um fator que modifica o indivíduo, tanto fisicamente em seu comportamento como psicologicamente em seus valores. Sobre esse poder empregado por meio da hierarquia, Macadar (1998) faz a seguinte observação:



“O paradigma da hierarquia funcional passa a ser um desafio inadiável que deverá ser encarado pelas organizações no processo de descentralização do processo decisório. A decisão deverá ser tomada por quem detém o conhecimento e a dimensão do problema, independentemente do seu nível hierárquico. A posição do profissional na estrutura organizacional não poderá ser o fator único e preponderante para qualificá-lo para a tomada de decisões. Algumas questões exigem conhecimentos específicos que podem estar, em muitos casos, mais sólidos e desenvolvidos, por exemplo, por profissionais especializados, técnicos, os quais estarão mais habilitados a decidir em determinados momentos, sem que estejam necessariamente ocupando posições gerenciais nas organizações”.

Quanto maior o nível hierárquico ocupado pelo indivíduo nas organizações, maior a importância e complexidade das relações e intervenções de suas características com sua forma de tomar decisão.

## 2.5 DECISÃO E TEMPO

O fator tempo é também importante variável no contexto decisório. (MACADAR, 1998). As decisões precisam ser tomadas cada vez em menos tempo, ou seja, o decisor deve avaliar rapidamente o problema, os fatores, as alternativas e os possíveis resultados de suas decisões, sejam as consequências em nível social, econômico ou político, no curto, médio ou longo prazo (ALTER, 1992).

O planejamento a longo prazo é necessário pois na prática só se pode decidir no presente. O resto está no plano das intenções. No entanto, o planejamento se faz indispensável, pois a decisão diária feita sistematicamente com foco no futuro é a única maneira para decidir de forma acertada e oportuna (DRUCKER, 1972, p., 145).

Assim, a previsibilidade da necessidade decisória está intimamente relacionada ao tempo e ao planejamento necessários no processo. Decisões repetitivas (geralmente presentes no nível operacional da organização) e decisões inesperadas pertencem ao contexto humano, pessoal ou profissional. Simon (1977) distinguiu com isso dois tipos de decisão: as programadas e as não-programadas.

Para o autor, decisões programadas são tomadas em ambientes com baixa incerteza, facilmente delegáveis e oferecem baixo risco. As decisões não programadas, conhecidas ou inéditas, são mais arriscadas e ambíguas, demandam informações não modeladas sobre riscos e alternativas e levam mais tempo para

serem tomadas. Nestes casos, o decisor subdivide as decisões trazendo a ela elementos estruturados e familiares, para que passo a passo se realize a decisão (MINTZBERG *et al*, 1976). Mallory *et al* (1983) destacam que as consequências de uma decisão também podem estabelecer precedentes que restrinjam opções futuras de forma imprevista ou indesejada.

Os participantes do processo e a maneira como a decisão é tomada (com pressa, em conjunto ou apoiada em SI) podem alterar os resultados. Para garantir o aprendizado dentro deste processo, diminuir as incertezas e aumentar a qualidade decisória, as sugestões da literatura devem ser atendidas, ou ao menos observadas, e o registro do processo deve ser realizado.

## 2.6 DECISÃO, PODER E DEMOCRACIA

Delegar atividades, escolhas e processos é uma ampliação do processo decisório. Essa distribuição de poder envolve interesses e a participação nas decisões é um processo relacional, como uma via de mão dupla entre quem detém o poder para dividir e quem se dispõe a participar (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Quando essa situação relacional não é bem compreendida, o indivíduo crê que somente o gerente toma iniciativa de delegar o poder. Em várias situações, a desmotivação ou a incapacidade de seus subordinados trava o processo, uma vez que a adesão implica comprometimento e responsabilidade (SOARES, 2004). Quando não há interesse em colaborar, pouco se pode fazer pois as pessoas tem autonomia, e podem inclinar suas ações pelo bem delas próprias ou pelo bem social.

Estudos sobre coletivismo e individualismo apresentam que “o coletivismo descreve um tecido social compacto, onde se distinguem com facilidade os que estão dentro dos que estão fora, e onde cada indivíduo espera que o grupo cuide dele em troca de sua lealdade” (SCHULER, 1995; HOFSTEDE, 1980, p.5). Já o individualismo é o grau de preferência de um indivíduo por atuar à parte ao invés de ser membro de um grupo (HOFSTEDE, 1994).

Muito se encontra na literatura sobre decisão individual e coletiva (MINTZBERG *et al*., 1976). A decisão individual, influenciada pela memória, percepção causal, capacidade de processar informações e preconceitos do sujeito,

ocorre pela estruturação das variáveis conhecidas com sua lógica e comportamento, para sistematizar o processo decisório. Hofstede (1994, p. 76) resume os fatores relacionados ao individualismo em tempo para si, liberdade, desafios, sendo o trabalho um contrato de vantagens para ambas as partes e o aprendizado focado em como fazer; já os fatores relacionados ao coletivismo são a formação (aprendizado de como fazer, aperfeiçoamento), as relações (laços) e condições (materiais) de trabalho, e a utilização das capacidades no relacionamento com os outros (papel social).

Os estudos sobre decisões em grupo tem foco nas características e preferências cognitivas e afetivas individuais, como: os estilos psicológicos e cognitivos; roteiros de negociação confiança, resiliência e as relações entre os membros do grupo: como coesão, liderança, estresse, isolamento e pressões exercidas por opiniões contrárias.

Em meio a discussões sobre uma série de limitações de modelos de processos decisórios, Bacharach e Baratz (1983) percebem que existe a decisão e a não-decisão e mostram que o poder não é posse de alguém, ele é relacional; para que exista, é necessário que haja uma resistência ou conflito de interesses entre partes, e intenção que uma parte se curve aos interesses ou desejos da outra, mediante aplicações de recompensas e punições previamente percebidas e conhecidas.

Finalizando as citações do tema, algumas considerações sobre o decisor autocrático e o democrático apresentadas por Jago e Vroom (1978) devem ser consideradas no estudo do perfil dos decisores do Banco. Os autores apresentam que o decisor autocrático resolve o problema ou toma uma decisão por si mesmo, usando informações disponíveis no momento. Ele obtém as informações necessárias de seus subordinados, depois decide sozinho a solução do problema, podendo ou não dizer aos subordinados qual é o problema, ao obter as informações dos mesmos. O papel desempenhado por seus subordinados ao tomar a decisão é claramente o de fornecer-lhe informações necessárias, em lugar de criar ou avaliar soluções alternativas. Já o decisor democrático compartilha o problema com os principais subordinados individualmente, obtendo as suas ideias e sugestões sem formar um grupo, ou compartilhando o problema em um grupo, obtendo coletivamente suas ideias e sugestões para então tomar a decisão refletindo ou não aquela influência.

## 2.7 DECISÃO, RAZÃO E EMOÇÃO

Fatores como a razão, a emoção e a percepção sempre influenciarão uma decisão humana pois estes são atributos intrínsecos do homem.

Decisões racionais e lógicas são almeçadas nos ambientes corporativos pois possuem metas e objetivos concretos. A decisão estratégica está embasada em duas dimensões: a racionalidade limitada e a política organizacional. Diversos trabalhos empíricos expuseram limitações cognitivas do modelo de ação racional.

Autores como Elster (1988) e Simon (1947) estudaram, entre outros, a conduta do administrador tomador de decisão no âmbito da racionalidade. As duas principais observações tratam, primeiramente, da decisão racional pela maximização direta e objetiva de ganhos percebidos no resultado, no qual o uso da razão e da lógica é primordial. A decisão se baseia em informações seguras e otimizadas (custo e benefício). A outra observação é da decisão pela percepção da satisfação almejada, desejos e crenças, na qual a intuição está presente e fornece respostas independente de análises aprofundadas, até por não necessitar de informações completas, sistemas modernos ou análise de dados. Considerar preferencias não significa ser irracional.

Maximiano (2000, p. 151) apresenta o aspecto humano na decisão e sugere que a intuição “faz uma pessoa formular conclusões apressadas, com base em dados insuficientes, ou pular diretamente da identificação do problema para a decisão, sem passar pelo diagnostico e pela avaliação das alternativas”.

Uma forma de identificar a participação destes dois grandes fatores humanos (razão e emoção) no processo de tomada de decisão é observar a proporção da quantidade de informação e da intensidade de sentimento no processo decisório. Isso difere a racionalidade e a intuição presentes no processo. Quanto maior a presença de sentimento e opinião, mais intuitiva é a dimensão da decisão. “A racionalidade e a intuição são atributos humanos complementares e não concorrentes” O autor continua “o comportamento totalmente racional é utópico” (MAXIMIANO, 2000, p. 150).

O quadro abaixo mostra a diferença entre o processo decisório baseado em informação, no qual primeiramente se junta informação sobre o problema para então partir para a análise e finalmente a decisão certa (primeira pirâmide), e o processo

decisório baseado em intuição, com pouca informação e análise sobre o problema gerando diversas possibilidades de decisão emocional (FIGURA 1).

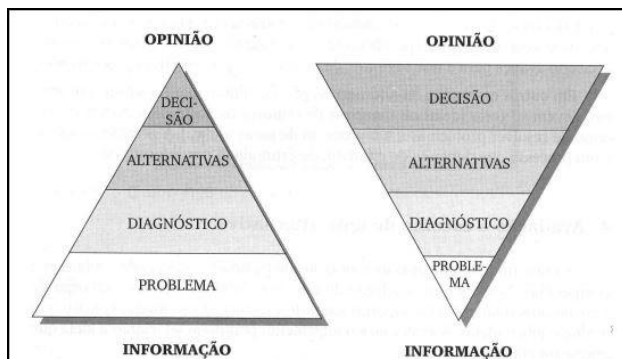


FIGURA 1 – MODELO RACIONAL E INTUITIVO DE DECISÃO

FONTE: Modelo racional e intuitivo de decisão (MAXIMIANO, 2000 p. 150).

Conforme Motta (1997) o processo de decisão gerencial contemporâneo procura demonstrar o valor do senso comum e da simplicidade das pessoas, através do uso ativo dos instintos e percepções individuais. Isso mostra que atualmente as organizações compreendem o homem e seu conjunto de características psicológicas, diferentemente do passado quando a revolução industrial tentou transformar o homem em apenas uma extensão da máquina.

## 2.8 DECISÃO E RISCOS

Como já citado, outro ponto importante na tomada de decisão refere-se à probabilidade prevista da necessidade de se tomar a decisão. As decisões não programadas carregam mais riscos que as rotineiras. A previsibilidade das alternativas só é possível pelo conhecimento prévio dos resultados, pois a consequência define o que ocorrerá caso determinada alternativa for selecionada. Assim, não é apenas o tamanho do risco que precisa ser avaliado, é acima de tudo o caráter, o tipo de risco que se pode permitir assumir (MACADAR, 1998).

Turban (1995) apresenta três condições possíveis para avaliação das alternativas:

- Certeza: pleno conhecimento das consequências de cada alternativa produzirá, no qual existe um único resultado para cada alternativa.
- Risco: identificação da possibilidade de numerosos resultados possíveis para cada alternativa e correspondente probabilidade de ocorrência.
- Incerteza: identificação de variados resultados para cada alternativa, sem identificação das probabilidades associadas a cada uma delas.

A FIGURA 2 ilustra os conceitos apresentados:

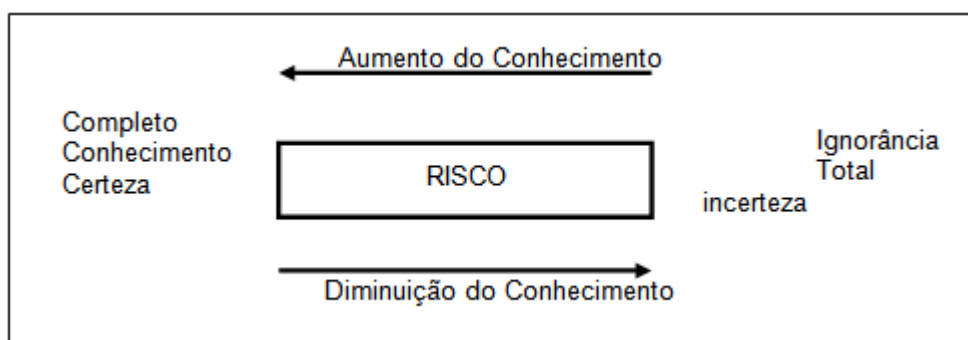


FIGURA 2 – ZONAS DA TOMADA DE DECISÃO

FONTE: Turban (1995, p.56).

A incerteza indica a medida pela qual as pessoas se sentem ameaçadas pelas situações desconhecidas (incertas) e ambíguas. Para evitar a incerteza o indivíduo tende a procurar abrigo em situações percebidas como seguras, formais e estáveis. Nas organizações, o “evitamento da incerteza” é alto quando nela predomina o sentimento e percepção de que se é diferente, é perigoso; quando a fuga da incerteza é baixa, o sentimento dominante é de que “o que é diferente é curioso” (HOFSTEDE, 1980)

O tema risco está presente em todos os recursos organizacionais (sistemas, pessoas, insumos) e permeia todo e qualquer processo decisório, mesmo que em diferentes intensidades.

## 2.9 DECISÃO E ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS

Simon (1947) elucida que no processo decisório são realizadas duas atividades: primeiro é feita uma avaliação das ações alternativas e depois é escolhida uma ou mais opções para implementação.

Seu modelo deste processo se apresenta a seguir (FIGURA 3):

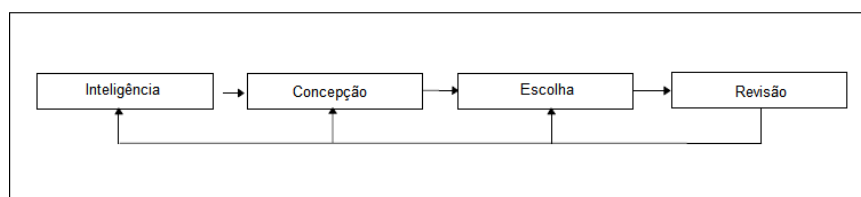


FIGURA 3 – PROCESSO DECISÓRIO SEGUNDO SIMON

FONTE: Adaptado de Macadar (1998, p. 22)

As organizações devem se preocupar em atender as expectativas dos *stakeholders* mediante entrega, resultado e geração de valor de seus ativos. Quanto maior o número de envolvidos com interesses divergentes no processo decisório, maior sua complexidade (HICKSON *et. al.*, 1986). Ser uma empresa competitiva envolve ações que se resumem em decidir, almejando sempre a melhor escolha, e a previsão dos resultados é mais importante quando existem alternativas muito variadas.

Tarapanoff (2006) inclui um ponto determinante em uma das etapas para o processo decisório: o processamento da informação. Ao se falar no processamento de informações, remete-se à gestão da informação e, por consequência, ao ciclo informacional. O ciclo informacional é iniciado a partir do momento em que uma necessidade informacional ou uma demanda é estabelecida. Tarapanoff (2006) finaliza afirmando que a informação tende a ser gerada, selecionada, determinando-se uma representação a ela e, em seguida, deixando-a armazenada. Quando a informação necessita ser utilizada, recupera-se, distribui aos setores da organização e, por fim, faz-se o uso para o seu determinado objetivo.

As relações entre o processo decisório e a gestão da informação estão interligadas também pelo estudo do uso da informação pelo usuário (CHOO, 2006).

Subsidiar-se dos dados, informações e o conhecimento para a escolha entre alternativas é determinante para impactos positivos das decisões.

Algumas ferramentas colaboram com a descoberta de informação e a tomada de decisão. Por exemplo, a Mineração de Dados, definida como (FAYYAD *et al.*, 1996) o processo de extração de conhecimento novo e implícito a partir de dados e identificação de padrões válidos, potencialmente úteis e compreensíveis, é uma poderosa forma de gerar informações e conhecimentos que alimentam a análise de alternativas no processo decisório.

A complexidade do processo decisório, segundo Hickson *et al.* (1986), provém dos problemas gerados por duas dimensões básicas: a natureza da decisão e os interesses envolvidos na decisão. Nem toda decisão é composta por alternativas claras. Afirma-se empiricamente que escolhas constantes, como um filme no cinema, ou até o envio de currículo para uma vaga, não são decisões que demandem grandes análises práticas.

No que se refere à natureza da decisão, existem dois fatores a serem considerados: sua raridade e suas possíveis consequências. Decisões para as quais não houve precedentes na organização ampliam a incerteza com que se tem de lidar (HAGE, 1980). Quanto às consequências: quanto mais radicais as consequências, maiores os problemas na definição do risco; quanto mais sérias as consequências, maior o medo de se errar; quanto mais abrangente as consequências, menos fácil é vislumbrar suas ramificações; quanto mais durarem as consequências, mais nebuloso é o futuro no qual elas se estendem. (HICKSON *et al.*, 1986).

Uma tendência no processo é a descentralização e crescente autonomia de ação dos colaboradores em todos os níveis da empresa (SOARES, 2004). Quanto mais envolvidos colaborando com o processo, maiores são as chances de sucesso.

## 2.10 DECISÃO E *FEEDBACK*

Na busca pelo desenvolvimento organizacional é preciso se certificar que as estratégias e comportamentos estão de acordo com o planejado. Em se tratando de indivíduos nas organizações, a cultura do *feedback* é um fator que pode contribuir



para o desenvolvimento das pessoas, e por consequência da organização e da sociedade em geral.

*Feedback* é um processo de apoio às mudanças de comportamento, melhorias de desempenho e desenvolvimento (ALMEIDA, 2008). Trata-se da manutenção e da avaliação dos processos e seus envolvidos. Sua realização ocorre ao final do processo decisório, mais especificamente após o final do processo. É uma reação ao resultado prático (consequências) da decisão.

A partir da década de 50, duas ideias passaram a orientar o conteúdo e a forma do *feedback* recebido pelas pessoas nas organizações (REIS, 2010): a gestão por metas e objetivos ajudou a formalizar e focar o processo; e as pesquisas na área de motivação e satisfação estabeleceram relação entre *feedback* recebido e produtividade com o trabalho. Essas tendências impulsionaram práticas de reuniões de retorno do desempenho, envolvendo superiores e empregados.

A eficácia do *feedback*, visto que se trata de um momento de grande exposição do indivíduo, depende, segundo Almeida (2008), de cinco pontos essenciais:

- a) estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre o comunicador e o receptor;
- b) reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto;
- c) aprender a ouvir; a receber *feedback* sem reações emocionais defensivas;
- d) aprender a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais;
- e) delinear um plano de desenvolvimento para correção dos pontos negativos e negociar metas, prazos e compromissos mútuos.

Combinando elogios com críticas construtivas, adicionando o encorajamento e plano de melhoria, tudo nessa ordem formando um “sanduíche”; Almeida (2008) utiliza a expressão para elucidar a forma de abordar as pessoas no momento de fornecer o *feedback*.

Ao tratar de tipos de críticas os autores especificam (BEE; BEE, 2000), que uma crítica é positiva quando visa a reforçar o comportamento ou desempenho que está atingindo o padrão desejado, e negativo quando visa a corrigir e alterar e melhorar o comportamento ou desempenho de baixa qualidade ou insatisfatório.

A importância do retorno e revisão da decisão e seus efeitos é percebida quando ocorre aprimoramento para as próximas ocorrências decisórias na organização. Quando os envolvidos retomam o processo decisório e identificam erros e acertos, isso acrescenta informação e experiência positivamente para o futuro.

Sobre o tema, Ribeiro (2005) conclui ainda que definidas as premissas de um programa de avaliação de desempenho, os passos para sua elaboração, os objetivos específicos e as questões enfrentadas durante o seu processo, faz-se necessária a reunião dessa avaliação através de *feedback*. Segundo o autor esse é o momento de definir os pontos-chave, ter respostas para as questões relevantes, definir como iniciar a reunião e quais resultados deseja alcançar. Assim, todos os envolvidos terão ciência da forma pela qual suas avaliações serão feitas.

Quanto ao programa de *feedback*, o autor define alguns pontos a serem seguidos:

- a) não passar muito tempo sem dar *feedback*;
- b) ser específico;
- c) fazer um balanço negativo e outro, positivo;
- d) tratar um ponto de cada vez;
- e) obter compromisso.

Os benefícios desta prática são bem vindos nas organizações, pois seguramente as vantagens são maiores que as dificuldades inerentes ao processo. No banco estudado, as ferramentas de gestão de desempenho e gestão por competência tem no *feedback* o principal momento da avaliação e oferece direcionamento para o avaliado.

Embora a apresentação das variáveis do tema tenha sido separadamente no estudo, as influências delas no processo decisório é simultânea. Não há como separar o prazo do planejamento, os riscos das alternativas ou a carga do sujeito no nível organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

A palavra metodologia vem do grego *methodos* (meta+hodós) significando “caminho para se chegar a um fim”. Método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 2006, p. 26).

A abordagem do estudo se deu pelo método hipotético dedutivo, desenvolvido por Popper (1935), que parte da percepção de uma lacuna nos conhecimentos da qual se formulam hipóteses e testam a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 106).

O método de procedimento adotado foi o quantitativo estatístico, utilizando da aplicação de estatística descritiva básica apropriada para identificar informação relevante sobre os fatos e variáveis pesquisados, permitindo cruzar as respostas e verificar hipóteses.

Como o objetivo de responder a questão do problema, foi desenvolvido e aplicado um questionário (ANEXO 1) aos gerentes do Banco estudado lotados na cidade de Curitiba e região metropolitana, no período de março a abril 2016, conforme cronograma previamente projetado (APÊNDICE 1). São questionários em formato eletrônico, entregues via e-mail para acesso através de link, gerado por meio de uma ferramenta gratuita oferecida pelo Google: o Google Forms.

Para a realização da pesquisa, desde os testes até a aplicação prática, o questionário ficou disponível para preenchimento no site do Google Forms no endereço web a seguir:

<https://docs.google.com/forms/d/1qXBANCOLz8rTNiJeOZ3jgMvBc8l2V3B6MNB-srUQxAYYcw/edit?usp=sharing>.

Nos computadores do Banco o acesso à Internet é controlado por restrições configuradas no firewall da organização, não sendo possível abrir o link do questionário. O procedimento para a realização da pesquisa foi então dividido em duas partes: primeiramente, foi enviado um e-mail pelo endereço corporativo da autora, que é também funcionária na instituição, para o endereço de e-mail dos gerentes, apresentando as intenções do projeto aos colegas e solicitando o endereço de e-mail pessoal; em posse dos e-mails pessoais finalmente foi enviado o link do questionário.

Ao final deste processo, as respostas obtidas foram contadas e tabuladas no software livre Calc da BR Office para a extração de gráficos e de estatística básica. Posteriormente, foi realizado um processo de verificação das associações entres as variáveis, gerando assim informações novas e conhecimentos sobre o processo decisório dos participantes.

Foi criada uma orientação passo a passo das atividades para que cada um dos objetivos específicos fosse atingido (APÊNDICE 2).

### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi apresentada nos locais onde os gestores atuam, e o instrumento de coleta de dados foi entregue em um *link* web via e-mail, para preenchimento individual em seus próprios computadores pessoais; por isso pode-se chamá-la de pesquisa de campo.

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles (MARCONI e LAKATOS, 2006).

As autoras identificaram em seus estudos que as pesquisas de campo dividem-se em três grandes grupos: quantitativo-descritivos, exploratórios e experimentais, com as respectivas subdivisões. Desses, o que mais se adéqua a pesquisa deste trabalho é Quantitativo-Descritivo, que consiste em

“investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controle estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários etc. e empregam procedimentos de amostragem.”

Ainda segundo as autoras, as pesquisas de campo Quantitativo-Descritivas subdividem-se em estudos de verificação de hipóteses, estudos de avaliação de

programas, estudos de descrição de população e estudos de relações ou associações de variáveis. As fases na aplicação de uma pesquisa de campo começam por uma busca bibliográfica para saber o estado em que se encontra o tema e formar uma base teórica, uma referência inicial. Depois, é preciso determinar a técnica de coleta de dados, amostra representativa e técnicas de inferência. Por último é necessário estabelecer as técnicas de registro dos dados e de análise posterior.

Os dados foram coletados por meio de questões de caráter exploratório e, embora o formato das questões sejam qualitativas ordinais e apenas algumas nominais, o produto gerado pelos dados é de natureza quantitativa. Esse método de coleta de dados pode ser classificado como pesquisa *Survey* (levantamento), definida como “a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indiciado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário”, de acordo com (TANUR, 1982 apud PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993, p. 5).

A pesquisa com finalidade exploratória (ou identificatória) pode ser definida conforme conceituam Marconi e Lakatos (1990, p. 77):

São investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Empregam-se geralmente procedimentos sistemáticos ou para a obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados (ou ambas, simultaneamente). Obtêm-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno e do ambiente observado.

Esta classificação cabe à pesquisa pois vai ao encontro das características do estudo proposto, permitindo essa metodologia o alcance dos objetivos almejados.

Vale citar que o estudo não se propõe a aplicar técnicas estatísticas elaboradas sobre os dados obtidos, pois para fazer inferência na população seria necessário um procedimento probabilístico na seleção da amostra e esta metodologia não foi aplicada. A metodologia almejou o censo, que é a coleta exaustiva de informações da população ou universo estudado, objetivando alcançar todos os indivíduos para ter dos dados o retrato mais fiel possível (COSTA, 2005).

Diversas descrições foram feitas e muitas associações foram identificadas com base no cruzamento e contabilização simples das respostas, ou seja, com base na estatística descritiva. Poderiam também ser aplicados procedimentos estatísticos, testes de hipóteses (teste de White), testes de relação entre variáveis (Qui-quadrado) ou método de Mineração de Dados, mas não é o objetivo deste estudo e não foi aplicado.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

População é qualquer conjunto de informações que tenham, entre si, uma característica comum. Amostra se constitui em uma redução da população a dimensões menores, sem perda das características essenciais (COSTA, 2005)

O estudo envolveu toda a população do escopo definido e utilizou de elementos da estatística descritiva para descrever e avaliar, sob diversos ângulos, o conjunto de dados obtidos da amostra que respondeu ao questionário. A intenção do estudo era aplicar um censo, onde a quantidade da população e da amostra seria a mesma. Embora fosse o ideal toda população responder ao questionário, é sabidamente improvável, por isso foram utilizadas as respostas da amostra, obtida de forma não aleatória.

A literatura aponta que o percentual médio de retorno de respostas em questionários *on-line* é de 20%, mas foi almejado o máximo possível devido apelo e metodologia da pesquisadora como sendo colega de trabalho. Como o trabalho não pretende aplicar estatística inferencial, o perfil identificado pela pesquisa representou apenas as características dos respondentes da mesma.

A pesquisa foi limitada aos funcionários com cargo gerencial, com equipes sob seu comando, para identificação de suas características pessoais, perfis decisórios e uso dos SAD já elencados que o banco disponibiliza a esse público.

Serão gerentes operacionais e táticos, de Curitiba e região metropolitana, das agências e áreas meio do Banco, no período de março a abril de 2016.

São exatamente 53 Agências em Curitiba, cada uma com a média de 19 funcionários e 7 gerentes de contas, e todos receberam o convite para responder o questionário. Os gerentes de outras três dependências da região também receberam

o questionário. São elas: o Centro de Suporte Operacional (CSO), a Gerência de Comércio Exterior (GECEX) e a Central de Atendimento Telefônico do Banco (CAB). Estas dependências possuem em média 258 funcionários e 38 gerentes cada.

Foram contabilizados dias antes da aplicação do questionário exatos 1801 funcionários, onde 490 são gerentes público alvo da pesquisa, e todos estes gerentes receberam o e-mail com *link* para o questionário. No APÊNDICE 4 consta a relação das dependências e respectivas quantidades de funcionários e gerentes.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica para a coleta de dados foi um questionário, uma técnica de pesquisa de observação direta extensiva.

Fachin (2001, p. 147) afirma que “o questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas para a coleta de informações”. A autora cita ainda necessidade do número de questões serem reduzidas, apresentar forma de redação simples, completa e clara com o intuito de prender a atenção do pesquisado.

A elaboração do instrumento de coleta de dados foi baseada dos estudos de Macadar (1998). No início deste projeto o questionário já tinha um formato próprio e adequado para o estudo, mas sofreu algumas pequenas alterações, como o acréscimo de quatro questões, para adaptação ao tema do projeto. Também foi alterada a escala das respostas para um número par de opções. Além disso, a autora do questionário o desenvolveu e dividiu em questões voltadas a cultura e experiência decisória, e neste trabalho a divisão foi elaborada com outro olhar.

O instrumento foi dividido em três blocos de questões: o primeiro refere-se às características pessoais dos respondentes, a fim de delimitar seu perfil; o segundo grupo é voltado a mensurar o comportamento dos pesquisados no ambiente profissional com o enfoque ao processo da tomada de decisão na organização; e o terceiro grupo busca identificar o uso dos Sistemas de Apoio à Decisão disponíveis aos gestores na organização.

Para responder as questões do segundo e terceiro bloco, o participante deverá selecionar uma opção dentro de uma escala de 1 a 4, com o objetivo de

medir a atitude das pessoas. A literatura aponta diversas considerações sobre escalas, inclusive que em escalas com número ímpar de opções há tendência para se responder na classe central, devendo por isso evitá-la (LIMA, 2000).

### 3.4 APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Para realizar a identificação do perfil e dos estilos decisórios dos gestores do banco estudado, foi utilizado um questionário, previamente desenvolvido, já testado e validado em trabalhos anteriores, como exemplo Dallago (2013) e Meira (2014).

O questionário possui 34 questões no total, sendo na maioria questões objetivas fechadas e qualitativas ordinais com opções entre dois extremos. Ao questionário original, foram incluídas quatro questões, três sobre uso de sistemas de informação e uma questão aberta sobre algum outro fator, diferente dos citados nas questões anteriores, que implicasse ou impactasse o processo decisório, permitindo, assim, que se identifique uma possível variável nova e distinta das já previamente estudadas.

De início o pesquisado responde 6 perguntas qualitativas abertas voltadas às características pessoais; em seguida 24 questões qualitativas ordinais fechadas sobre características decisórias, escolhendo sua resposta em uma escala que varia de 1 a 4, entre os extremos das atitudes medidas na questão; depois um grupo de 3 questões qualitativas ordinais fechadas sobre o uso dos Sistemas de Apoio à Decisão, como conhecimento do manuseio do sistema, frequência de acesso, confiança nas informações e aplicação prática no processo decisório; e por último uma questão qualitativa aberta para identificar um possível fator novo, não citado nas questões, que possa influenciar o processo de tomada de decisão para o entrevistado.

O resultado da pesquisa apresenta descrições quantitativas do objeto de estudo, e aborda as associações entre as questões e as propriedades do fato questionado.

Para garantir a ética da pesquisa, um texto de apresentação foi inserido no questionário, bem como no e-mail que convida os gerentes. O questionário na íntegra, conforme descrito acima, encontra-se no ANEXO1.



### 3.5 RELATÓRIO DOS PROCEDIMENTOS

A pesquisa foi realizada conforme previsto em cronograma, desde o surgimento da ideia, desenvolvimento dos objetivos, referencial teórico, desenvolvimento e aplicação do questionário, até a análise dos resultados.

O primeiro passo foi definir com precisão o escopo da pesquisa, sua justificativa e objetivo, seguido da leitura, análise e registro de estudos e teorias afins com o tema, acompanhado da observação, pesquisa e apresentação do Banco e seus SI e SAD, e finalmente a definição o instrumento de coleta de dados. O passo seguinte foi desenvolver as questões, escolher plataforma, escrever a ética da pesquisa (APÊNDICE 3) e identificar com precisão a população.

Na sequencia foram obtidos os endereços de e-mail corporativo dos 490 funcionários público alvo da pesquisa, um a um no banco de dados dos funcionários, e em seguida, foi enviado um e-mail apresentando o projeto e solicitando o endereço de e-mail pessoal de cada um para o envio do questionário. O texto do email está no APÊNDICE 5. Assim, não haveria uso excessivo da rede da empresa para a necessidade pessoal da pesquisadora. Dos 490 copiados no email enviado dia 08 de Março de 2016, apenas 166 colegas responderam enviando seu email pessoal. Muitos estavam de férias e chegaram respostas automáticas. Para chegar a este número, foi preciso um reforço na cobrança por colaboração duas semanas após o envio do primeiro e-mail.

Em posse dos e-mails pessoais foi enviado novo e-mail, também por duas vezes com intervalo de duas semanas, desta vez com o link para o questionário, contendo um texto de apresentação, também disponível no APÊNDICE 5.

Infelizmente não foi alcançado o percentual de respostas idealizado no projeto desta pesquisa. Apesar dos apelos como funcionária da instituição, menos que 24% do total da população participou; o estimado era 30%. Apesar disso, esta amostra era prevista conforme descrito no item 3.2 deste estudo.

Apenas 116 pessoas responderam ao questionário até o dia 18 de Maio de 2016, e é sobre estas respostas, de 23,6% da população, que as análises serão realizadas.

As respostas foram copiadas do relatório do Google Form para uma planilha do software livre Calc da Open Office onde a escala de 1 a 4 foi transposta com

texto equivalente à opção. Também foram distribuídas as frequências de idade e tempo de banco em intervalos de classes conforme orientação estatística - Regra de Sturges ou Regra do Logaritmo  $k = 1 + 3,3\log(n)$ , sendo  $k$  a quantidade de classes e  $n$  a quantidade de respostas (COSTA, 2005). Abaixo, segue o quadro com as faixas definidas, ou seja, as classes, a amplitude e os limites para valores de idade e tempo de banco (QUADRO 1).

Classes de dados		
	Idade	Tempo de Banco
Classe1	Entre 24 e 29 anos	Entre 0 e 5 anos
Classe2	Entre 30 e 34 anos	Entre 6 e 10 anos
Classe3	Entre 35 e 39 anos	Entre 11 e 15 anos
Classe4	Entre 40 e 44 anos	Entre 16 e 20 anos
Classe5	Entre 45 e 49 anos	Entre 21 e 25 anos
Classe6	Entre 50 e 54 anos	Entre 26 e 30 anos
Classe7	Mais de 55 anos	Mais de 30 anos

QUADRO 1 - CLASSES PARA IDADE E TEMPO DE BANCO

FONTE: a Autora (2016).

As principais medidas estatísticas foram extraídas conforme respectivo cálculo. Abaixo, o quadro resume o resultado destes cálculos para valores de idade e tempo de banco (QUADRO 2).

Dados estatísticos de idade e tempo de banco		
	Idade	Tempo de Banco
Média	39,00	11,89
Moda	35,00	16,00
Mediana	37,00	11,00
Variância	63,97	40,01
Amplitude	34,00	34,00
Desvio	8,00	6,33

QUADRO 2 – DADOS ESTATÍSTICOS PARA IDADE E TEMPO DE BANCO

FONTE: a Autora (2016).

Com a planilha pronta, as tabelas dinâmicas foram criadas com foco em responder a pergunta da pesquisa, ou seja, comparar as características identificadas com o uso dos sistemas de informação de apoio á decisão. Foram gerados gráficos com cruzamento de diversas questões, mas apenas os gráficos mais relevantes no estudo foram apresentados no conteúdo do trabalho.

Os procedimentos de análise foram realizados pelo cruzamento dos dados e observação dos gráficos em comparação com as questões presentes nos objetivos específicos. Como já foram Identificados os SAD do Banco, as características pessoais e os estilos decisórios dos gestores, com as respostas medidas foi possível concluir se existe alguma associação entre eles e consequentemente, se existe algum perfil de gerentes que utilize os sistemas mais que outros, e caso exista, qual é este perfil.

## 4. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A execução do estudo, desde o início até sua conclusão, foi pautada em percepções e teorias unidas em busca de respostas. Os dados descritivos extraídos trouxeram conhecimento sobre a amostra e representam parcialmente a população.

Apesar destes dados, é importante considerar que os questionários on-line são preenchidos sem a oportunidade de o respondente tirar dúvidas, sem a entrevistadora observar a dedicação de cada participante na leitura e compreensão da pesquisa, nem sobre o tempo dedicado ou a honestidade durante as respostas, considerando natural que os respondentes possam buscar respostas moralmente e politicamente corretas.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A amostra conta com 116 respondentes no total, e as características pessoais destes estão apresentadas na sequência.

Os respondentes são 51 (44%) do sexo feminino e 65 (56%) do sexo masculinos. Apenas como curiosidade, este banco abriu inscrições para mulheres pela primeira vez no processo seletivo de 1969. A primeira mulher a se tornar gerente foi em 1984.

A escolaridade de 4 participantes é ensino médio, 35 tem graduação (30%), 73 tem especialização (63%), 4 mestrado (3%) e nenhum tem Doutorado. O Banco estudado incentiva a formação de seus funcionários oferecendo anualmente bolsas de estudo em diversos níveis para determinado público alvo.

A área de atuação foi questionada e, embora todos sejam gerentes, 23 respondentes informaram atuar no nível operacional, 91 no nível gerencial e 2 no nível estratégico da instituição. Olhando como organização nacional, sabe-se que o presidente do Banco e todo colegiado compõe o mais alto nível na organização, no caso nível estratégico. Logo, sob esta ótica, os pesquisados estariam todos nos níveis tático e operacional. Mas de fato existem diferenças de níveis, pois cada

unidade possui hierarquia própria e o questionário foi enviado aos gerentes de todos estes níveis dentro das dependências.

As decisões dos respondentes tendem a impactar mais as áreas de finanças com 11 respostas, pessoas com 23, produtos e serviços com 11, processos com 49, clientes com 22 e nenhum respondeu fornecedores. Toda a pesquisa é relevante para concluir qual variável impacta mais o processo de tomada de decisão e em que área do Banco este impacto pode ser mais sentido.

A idade dos participantes está apresentada em 7 classes, onde 8 respondentes têm idades na classe entre 24 e 29 anos (7%), 31 na classe entre 30 e 34 anos (27%), 36 na classe entre 35 e 39 anos (31%), 11 na classe entre 40 e 44 anos (101%), 11 na classe entre 45 e 49 anos (9%), 14 na classe entre 50 e 54 anos (12%) e 5 na classe mais de 55 anos (4%). Quase 60% dos gestores da amostra têm entre 30 e 39 anos.

O tempo de banco dos respondentes também foi dividido em classes, e 12 gestores informaram ter entre 0 e 5 anos de banco (10%), 40 tem entre 6 e 10 anos (35%), 34 têm entre 11 e 15 anos de empresa (29%), 20 tem entre 16 e 20 anos de banco (17%), 5 tem entre 21 e 25 anos (4%), 2 têm entre 26 e 30 anos (2%) e 3 respondentes tem mais de 30 anos na instituição (3%). Mais de 80% dos gestores tem entre 6 e 20 anos de banco, o que pode mostrar a característica de plano de carreira da instituição. A literatura apresenta que para se tornar gerente nas organizações, leva-se em média 15 anos.

Estes são os principais dados pessoais dos respondentes. A seguir estão apresentados os gráfico dos principais características decisórias.

Sobre o planejamento de suas decisões, 15 participantes informam que geralmente suas decisões são totalmente rotineiras (13%), 50 dizem ser rotineiras (43%), 43 geralmente precisam tomar decisões inesperadas (37%) e apenas 8 totalmente inesperadas (7%). Há uma divisão equilibrada entre decisões previstas e decisões novas, o que pode ser visto como desorganização em uma grande empresa ou como alto nível de atualização e adaptação à instabilidade do meio.

Eles informaram também a velocidade que suas decisões são tomadas, sendo que 4 responderam muito lentamente (3%), 25 responderam lentamente (22%), 51 responderam rapidamente (44%) e 36 muito rapidamente (31%). Isso mostra que o tempo disponível para tomar decisões pode ser insuficiente, podendo prejudicar o planejamento.

Sobre a forma de tomada de decisão pode ser mais individual ou mais coletiva dependendo de alguns fatores, entre eles o perfil do gestor e sua relação com o poder e a liderança. Nos bancos, há uma cultura de tomada de decisão por comitês, o que caracteriza decisão em conjunto e que no caso do estudo foi identificado, também, pela pesquisa.

Dos participantes, 6% tomam decisões muito individualmente, 22% individualmente, 59% coletivamente e 13% muito coletivamente. A consulta da própria equipe é feita muito raramente por 1% dos gerentes, muito raramente por 10%, frequentemente por 35% e muito frequentemente por 54% deles.

Observa-se que mais da metade dos gerentes são democráticos, não concentram o poder de decisão em suas mãos e consultam suas equipes. Dos 116 respondentes, apenas 12 não costumam consultar sua equipe ao tomar uma decisão. Essa postura vai ao encontro das modernas teorias de gestão que compreendem o funcionário como usuário final e o mais adequado para opinar sobre os processos por ser o mais diretamente envolvido.

O aspecto humano pode levar o decisor a ser mais emotivo e intuitivo que racional e sistemático. Dos respondentes, 35 se consideram muito racionais (30%), 58 racionais (50%), 21 emocionais (18%) e apenas 2 (2%) muito emocionais ao tomar decisões. Este fator pode estar relacionado com o uso dos sistemas de informação, pois quanto mais racionais forem os decisores mais apoiados serão em sistemas informacionais, que são totalmente desprovidos de emoção. No caso, apenas 23 participantes costumam considerar sua intuição e sentimentos no processo de tomada de decisão.

Em relação ao risco que cada um assume ao tomar decisões, pode-se dizer que também há uma relação com a questão emocional e racional, onde o peso dos sistemas de informação no processo de decisão é proporcional. Assim, considerando uma possibilidade, decisões mais arriscadas poderiam se associar a decisões emocionais e decisões menos arriscadas seriam mais racionais, logo, mais baseadas nos sistemas de informação. Isso quando é possível optar por uma ou outra alternativa, pois caso só exista uma alternativa e ela seja arriscada, independente de uso dos sistemas ela poderia ser escolhida no processo decisório. Nesta questão, 1 respondente diz escolher em suas decisões alternativas muito arriscadas (1%), 6 disseram arriscadas (5%), 63 disseram seguras (54%) e 46 muito seguras (40%). Apenas 7 gerentes dentre os 116 tem perfil arrojado.

A análise cuidadosa das alternativas identificadas é feita muito raramente por 2 respondentes (2%), raramente por 12 (10%), frequentemente por 59 (51%) e muito frequentemente por 43 gestores (37%). Apenas 14 gestores disseram não ser tão cuidadosos ao analisar as alternativas. Esta análise demanda tempo e envolve diversas variáveis como riscos, confiança nas informações, experiência, etc.

A informação é insumo para o processo de tomada de decisão, por isso, a percepção sobre esta matéria prima é extremamente relevante ao estudo e ao processo. A disponibilidade das informações necessárias à tomada de decisão dos gestores é percebida por 1 deles como totalmente indisponíveis (1%), por 30 deles indisponíveis (26%), por 71 deles disponíveis (61%) e 14 consideram totalmente disponíveis (12%).

No estudo, 3 respondentes (3%) afirmaram que, geralmente, a confiança deles na informação é totalmente insuficiente, 30 afirmam confiar insuficientemente (26%), 63 confiam plenamente (54%) e 20 tem total e plena confiança nas informações que subsidiam suas decisões (17%). A resposta destes 33 gestores, quase 30% dos participantes, apresenta motivo de preocupação, pois é necessário confiar na informação para utiliza-la no processo.

Foi questionado se geralmente as informações necessárias para a tomada de decisão são completas, e 4 gestores responderam totalmente incompletas (3%), 32 responderam incompletas (28%), 67 responderam completas (58%) e 13 responderam totalmente completas (11%).

Sobre o volume das informações, 9 respondentes consideram totalmente inadequado (8%), 31 inadequado (26%), 60 adequado (52%) e 16 gestores consideram o volume totalmente adequado (14%). Com 34% dos gestores considerando as informações insuficientes, pode indicar que poucas variáveis chegam até eles no processo, ou até mesmo que há um excesso de informação, o que também pode ser negativo.

O *feedback* e a avaliação dos resultados é a parte final do processo de tomada de decisão. A frequência percebida por 28 gestores é que muito raramente ocorre o *feedback*, 34 deles responderam raramente, 47 responderam frequentemente e 7 responderam muito frequentemente. Esta questão dividiu os participantes, mas ainda assim percebe-se que sentem falta desta fase do processo. Como a questão não foi explícita se tratava do *feedback* realizado pelo gerente ou recebido pelo gerente, esta questão não foi considerada nas avaliações do estudo.

O processo de tomada de decisão, segundo a literatura, demanda tempo e seu sucesso é influenciado por fatores humanos como racionalidade ou emoção, intuição ou ceticismo, individualidade ou democracia, e está vinculado a variáveis como qualidade das informações utilizadas, planejamento, análise dos riscos e das alternativas e *feedback*.

Na parte do estudo que envolve os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), foi observado que 31 tomadores de decisão desconhecem totalmente os SAD (27%), 15 desconhecem pouco (13%), 41 conhecem (35%) e 29 conhecem muito (25%). No questionário foi apresentada uma breve definição sobre os SAD, mas não foi apresentado o nome dos sistemas, pois seguramente todos responderiam que conhecem e o foco era captar o uso dos sistemas no processo decisório. Então, o resultado ficou equilibrado entre os participantes que conhecem e os que desconhecem os SAD. Com quase 40% dos gestores informando o desconhecimento, é possível afirmar que a amostra poderia tomar decisão de mais qualidade em relação ao uso dos sistemas do que vem sendo feito, ou seja, há real potencial de melhorar o processo.

Dos participantes que informaram conhecer os sistemas (todos exceto os que responderam desconhecer totalmente), as respostas sobre a frequência de acesso aos SAD foram assim distribuídas: 6 responderam que acessam nunca (7%), 13 responderam poucas vezes (15%), 37 responderam muitas vezes (44%) e 29 responderam sempre (34%).

A aplicação real dos SAD no processo decisório, na prática, considerando a confiança e uso das informações do Sistema no processo, pode ser observada pela última questão. A amostra também respondeu de forma dividida, sendo que 2 pessoas responderam usar muito raramente (2%), 15 usam pouco (18%), 43 usam médio (51%) e 25 muito frequentemente (29%). A maioria informa que usa os Sistemas e isso é um sinal positivo, pois os SAD de qualidade são excelentes ferramentas para apoiar o processo decisório e consequentemente melhorar o desempenho da organização.

A descrição da amostra já é fonte suficiente de informação para nortear melhorias no processo decisório do Banco. O estudo já colabora sugerindo, pela teoria e pelo resultado da pesquisa, os pontos fracos e fortes das características dos gerentes e o aprimoramento possível em cada um deles.



## 4.2 CRUZAMENTO BIVARIADO

O estudo realizado utilizou um questionário completo que identificou diversas características da amostra. Como o objetivo é identificar possíveis associações entre essas características com o uso dos SAD da organização, as observações daqui em diante foram feitas com o apoio dos gráficos cruzando duas variáveis. Um dos dados foi fixado, no caso o uso dos SAD e o outro variou entre as características, comparando assim uma a uma. O formato escolhido para apresentar este cruzamento foi o gráfico em colunas.

Apesar de todas as características terem sido cruzadas com o conhecimento, frequência de acesso e uso dos sistemas, apenas os gráficos bivariados do uso (última questão) foram apresentados no estudo. Não houve prejuízo nas conclusões, pois as perguntas referentes aos SAD receberam respostas percentualmente muito próximas; em média 41% dos gestores estão distantes dos SAD e 59% estão utilizando os sistemas.

Para a realização de algumas avaliações, foram agrupadas as respostas conforme tendências dentro da escala, ou seja, um grupo que inclina as respostas para uma extremidade da escala e outro grupo que tende para a outra extremidade.

Observando o gráfico abaixo, percebe-se que quase a metade das mulheres utiliza muito pouco ou pouco os sistemas SAD enquanto a maioria dos homens (63%) utilizam de médio a muito. Na amostra percebe-se então que há uma associação entre o sexo masculino e o maior uso dos sistemas.

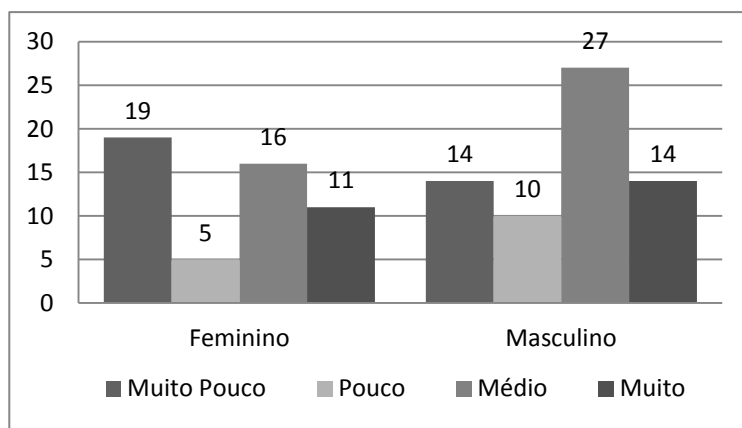


FIGURA 4 - SEXO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

De modo geral, a formação tem relevância no processo de meritocracia por certificações e diplomas para a ascensão profissional na instituição. Na visão da autora, o Banco do estudo valoriza essa meritocracia, mas como seu foco prático é em resultado, a ascensão profissional pode estar mais vinculada à entrega das metas que à formação, que também é um processo de meritocracia.

Quanto a influencia da escolaridade no uso dos SAD, nota-se pelo gráfico que a amostra traz baixa associação das variáveis. Apesar de 58% dos gestores utilizam SAD de médio a muito e 75% deles tem no mínimo o grau de especialização, há ainda um percentual considerável de gestores que usam pouco ou muito pouco os sistemas, independente da formação. Dos 4 participantes com ensino médio, 3 acessam os SAD muito pouco enquanto dos 4 participantes com mestrado, todos dizem utilizar moderadamente. Assim, percebe-se uma tendência desta amostra de quanto maior o nível da formação maior o uso dos sistemas, e a meritocracia por formação pode estar mais relacionada à ascensão do que percebido inicialmente pela autora.

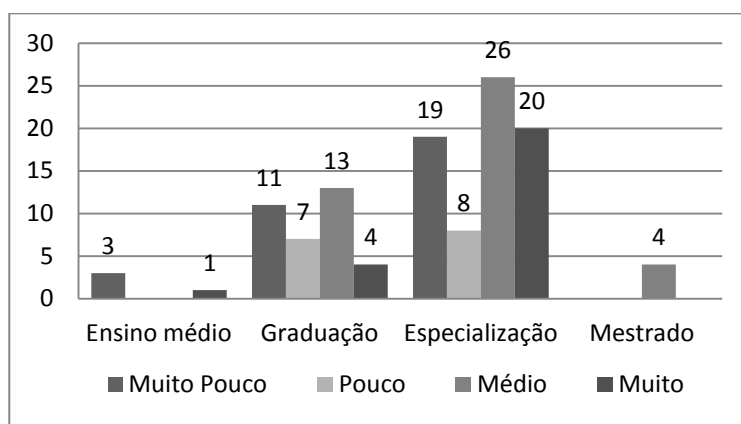


FIGURA 5 - ESCOLARIDADE *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

O Nível na Organização foi uma variável que apresentou associação relevante com o uso dos sistemas, pois apesar da variedade nas respostas, a maioria dos respondentes em nível gerencial informaram utilizar de médio a muito os SAD. Logo, pode-se afirmar que nesta amostra os funcionários de nível gerencial utilizam mais os SAD mais que os funcionários de demais níveis. Porém, vale lembrar que estes níveis não se referem à instituição como um todo, mas apenas

dentro das unidades. Assim, esta informação, apesar da aparente relevância no gráfico, não foi considerada para a conclusão do estudo.

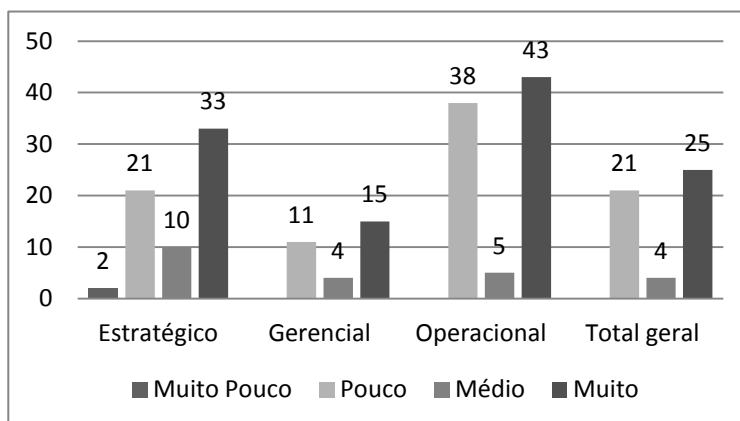


FIGURA 6 - NÍVEL ORGANIZACIONAL *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Este gráfico destaca que independentemente do setor afetado pelas decisões, apenas a metade dos gerentes utilizam os sistemas. A maioria dos decisores afetam os setores de processos, pessoas e clientes, e a diferença que aponta pela utilização dos sistemas, de médio a muito, é sutilmente maior (55%).

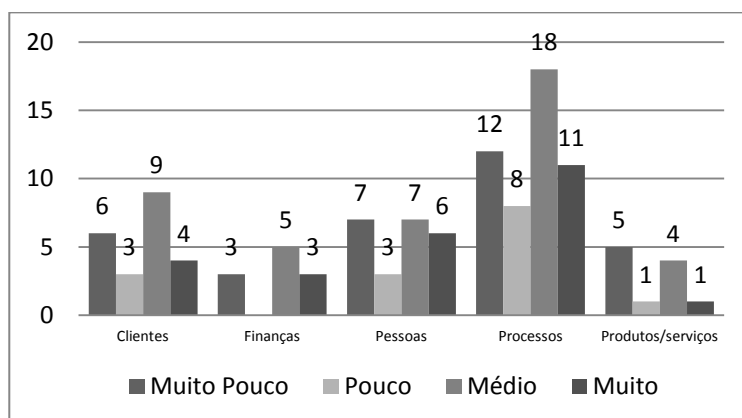


FIGURA 7 - IMPACTO DA DECISÃO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

A idade também apresenta algumas associações com o uso dos sistemas. Os participantes de 24 até 39 anos (75 pessoas) se dividem entre utilizar os SAD muito pouco ou pouco (40 pessoas) e utilizar médio a muito (35 pessoas) de maneira equilibrada, impedindo que se faça alguma associação representativa. Já

para os que têm mais de 40 anos (41 pessoas), o uso dos sistemas é médio em 63% dos casos da amostra. Proporcionalmente avaliando, pode-se afirmar que nesta amostra, quanto mais idade tem a pessoa, mais ela tende a usar os SAD.

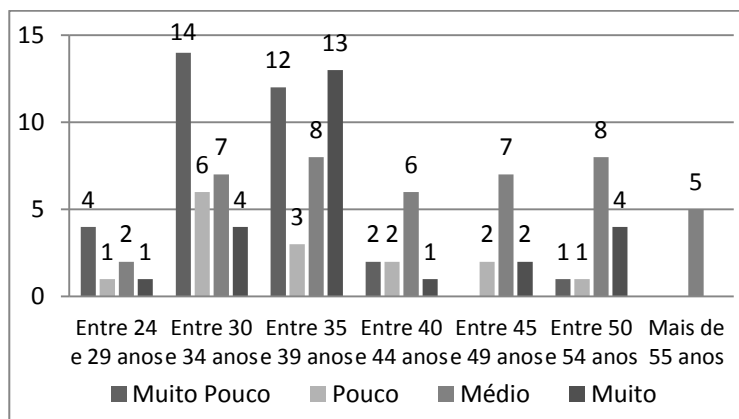


FIGURA 8 - IDADE *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Dos respondentes, 74 tem entre 6 e 20 anos de banco, e 30 deles utilizam os SAD muito pouco a pouco e 44 utilizam entre médio e muito, o que informa apenas que a maioria das pessoas nesta faixa utilizam o sistema. Porém, o comportamento dos mais jovens na instituição mostra que eles pouco utilizam SAD enquanto os mais velhos utilizam mais. Assim, pela amostra e pelo gráfico, pode-se associar que, proporcionalmente, quanto mais tempo de banco, mais se usa os sistemas.

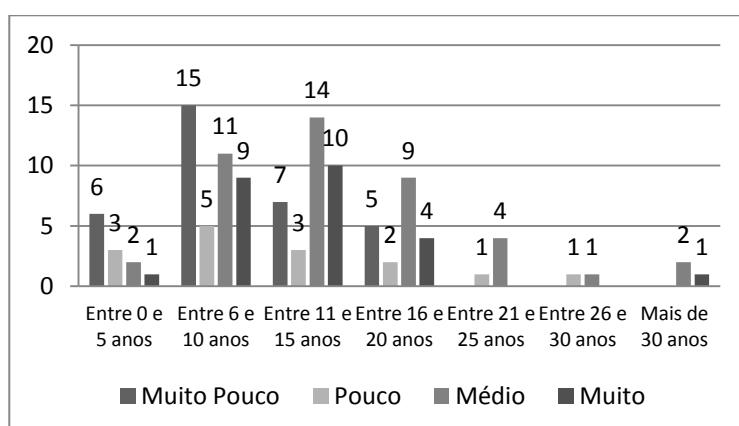


FIGURA 9 - TEMPO DE BANCO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Pela associação entre os gestores que costumam tomar decisões inesperadas ou rotineiras com o uso dos sistemas, pode-se afirmar que nessa amostra quem mais usa os SAD são os gestores que tomam decisões inesperadas. Das 65 pessoas que tomam decisões mais rotineiras, a metade utiliza os SAD e a outra metade utiliza pouco. Já as que tomam decisões inesperadas (51), a maioria utiliza muito os sistemas (36 pessoas).

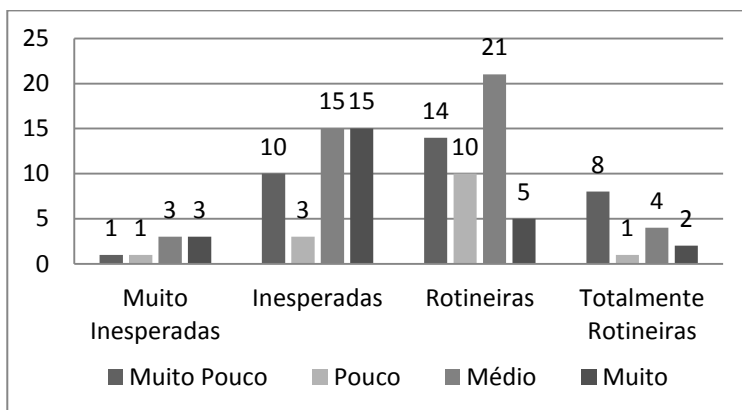


FIGURA 10 - PLANEJAMENTO DA DECISÃO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Os participantes que utilizam SAD de médio a muito, em grande parte, tomam decisões rapidamente, e entre os 49 respondentes que acessam pouco ou muito pouco, as decisões são altamente equilibradas, mas a opção muito rapidamente ainda apresenta maior associação. Esta tendência pela rapidez no processo pode ocorrer devido o tipo de trabalho realizado no banco, onde os clientes precisam de soluções imediatas e os funcionários precisam cumprir metas.

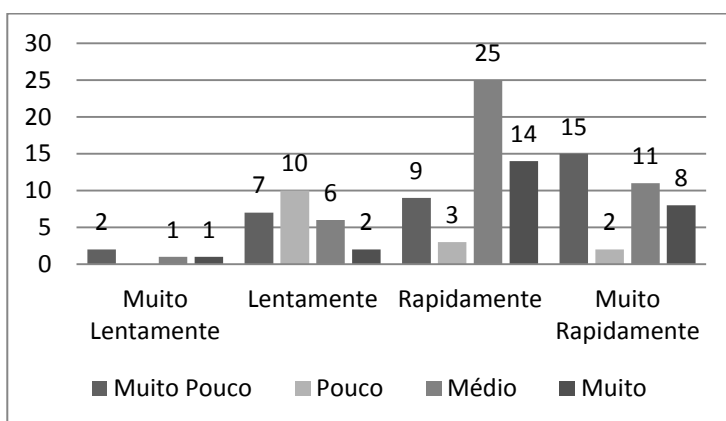


FIGURA 11 - VELOCIDADE DA DECISÃO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Os gerentes mais autocráticos (33 pessoas) tendem a utilizar pouco os sistemas de informação, enquanto os mais democráticos (83 pessoas) tendem a utilizar muito, em uma avaliação meramente descritiva dos respondentes. Dentre os participantes que informaram usar os SAD de médio a muito, a grande maioria toma decisões coletivamente. Esta situação traz sucesso á organização segundo as teorias da área, pois une duas características positivas e necessárias em gestores.

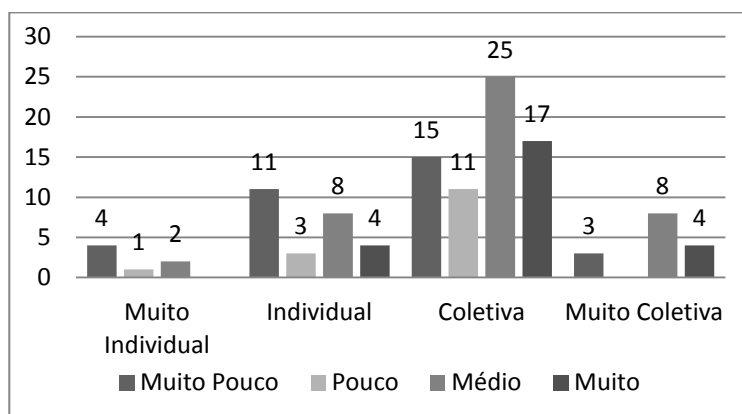


FIGURA 12 - FORMA DA DECISÃO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Independente do uso dos sistemas, a maioria dos participantes informou consultar sua equipe para tomar decisões; isso se repete em todos os níveis de uso. Mas o gerente que mais se associa como a alta frequência de tomadas de decisão em equipe são os que utilizam de médio a muito os SAD. A decisão ganha qualidade com esse perfil de gestor devido a associação entre as duas variáveis que, conforme referencial teórico, é algo positivo para o processo decisório.

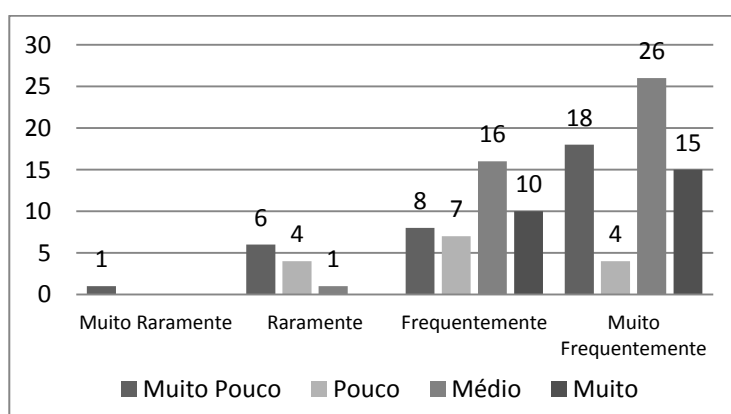


FIGURA 13 - DECISÃO EM EQUIPE *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Menos de 20% da amostra toma decisões com algum grau de emoção. A maioria decide pautada na razão. Dessa maioria, 40 pessoas utilizam muito pouco e pouco os sistemas, enquanto 53 pessoas utilizam de médio a muito. Os números mostram que há uma tendência entre os que são mais racionais de utilizarem mais os SAD.

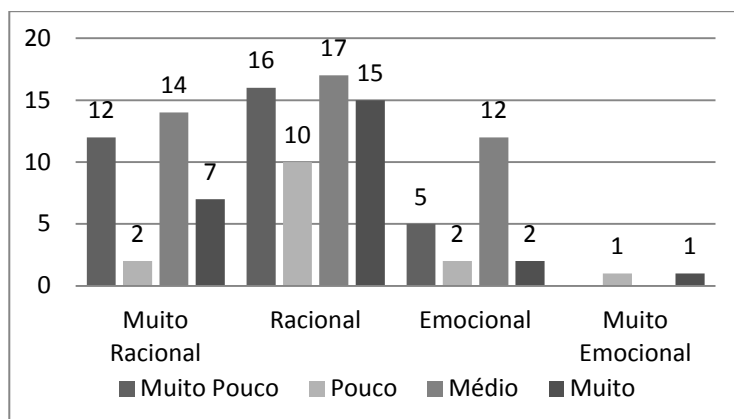


FIGURA 14 - RACIONALIDADE *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Sobre tomar decisões assumindo alternativas arriscadas, apenas 7 dos 116 respondentes arriscam. Todos os demais 109 buscam alternativas seguras, e destes a maioria utiliza de médio a muito os sistemas. Assim, conclui-se que, na amostra, os gestores que arriscam menos nas decisões utilizam mais os SAD.

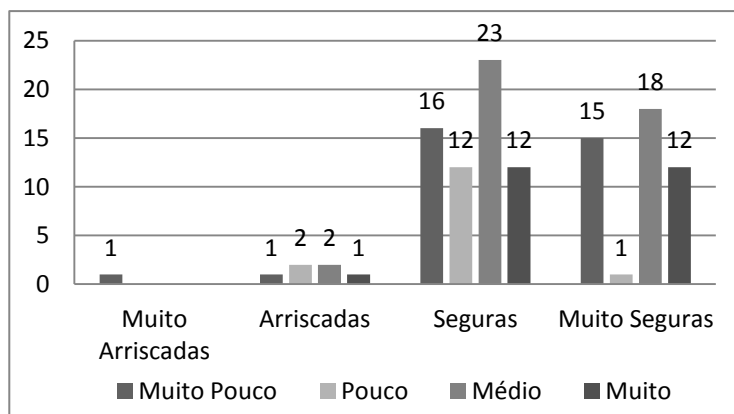


FIGURA 15 - RISCO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Somente 14 participantes disseram não ser frequente a análise cuidadosa das alternativas ao tomar decisões. Dos gestores mais cuidadosos, a maioria utiliza

os SAD de médio a muito, o que nos leva a afirmação restrita à amostra: quanto mais cuidadoso com alternativas é o decisor, por associação identificada, mais ele utiliza os sistemas, especificamente, a maioria utiliza de forma média.

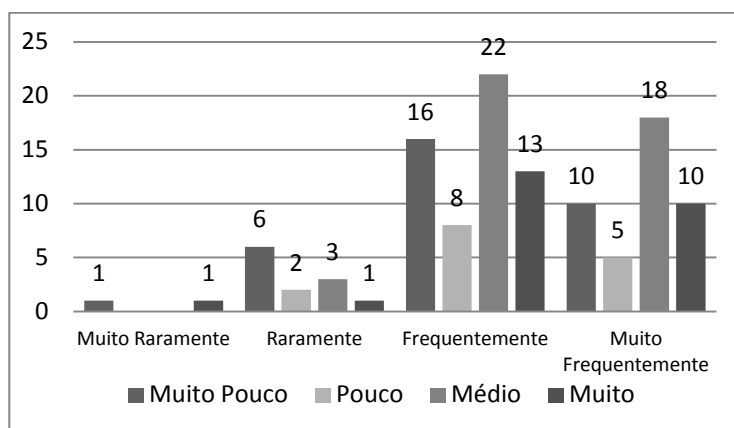


FIGURA 16 - ANÁLISE DAS ALTERNATIVAS *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Dos participantes que consideram disponíveis a informação necessária para tomada de decisão, a maioria utiliza os SAD de médio a muito, mas principalmente médio. Esta informação pode ser avaliada de maneira inversa, pois o fato deles utilizarem mais os sistemas os levam ao acesso à informação disponível nestes sistemas. Então, quanto mais o gestor da amostra utiliza os sistemas, mais ele percebe a disponibilidade da informação no processo decisório.

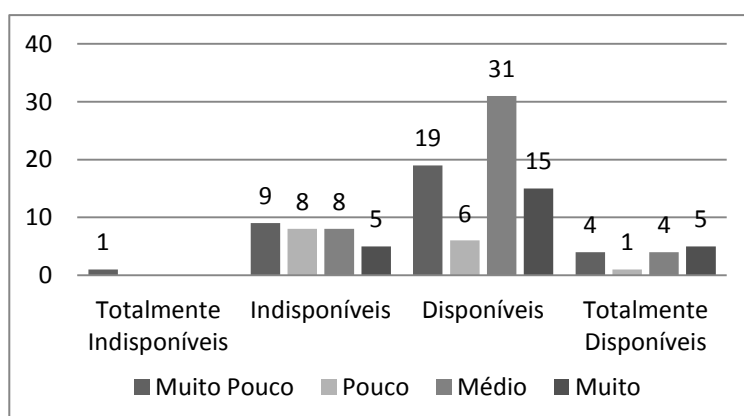


FIGURA 17 - DISPONIBILIDADE DA INFORMAÇÃO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

O gráfico a seguir traz com clareza o fato de que a amostra confia nas informações que acessa no processo de tomada de decisão, e sua maioria utiliza os



sistemas de médio a muito. Isso pode ser traduzido em confiança nos SAD, pois muitas vezes as informações provem dos sistemas.

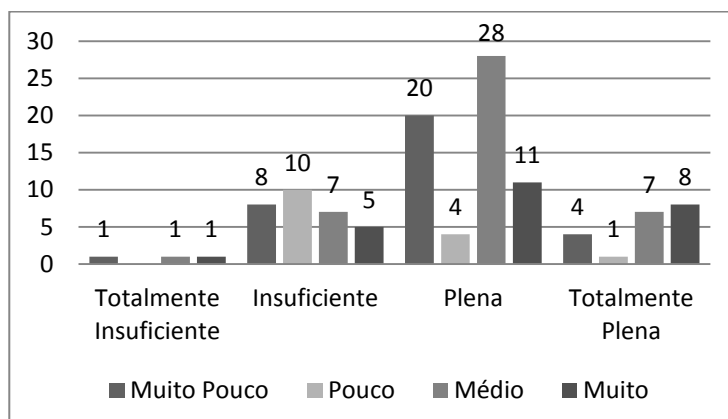


FIGURA 18 - CONFIANÇA NA INFORMAÇÃO *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

A maioria dos respondentes (80) consideram completas as informações necessárias ao processo decisório, e destes a maioria utiliza de médio a muito os SAD. Assim, pode se afirmar que os gestores da amostra que não encontram plena informação decisória, são os mesmos que usam pouco ou muito pouco os sistemas de informação.

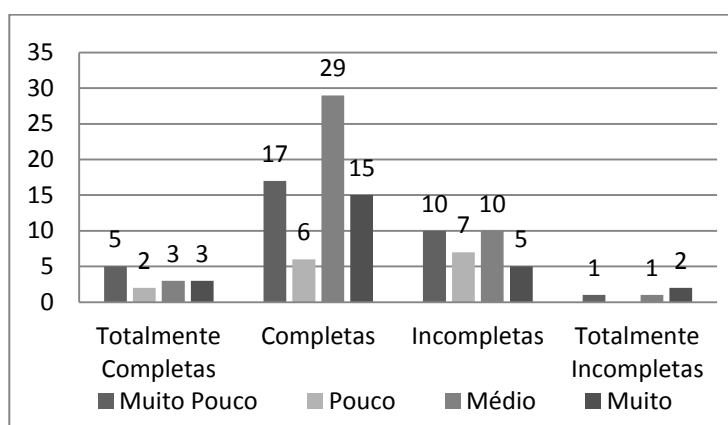


FIGURA 19 - PLENITUDE DAS INFORMAÇÕES *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

O volume de informações é considerado adequado pelos tomadores de decisão, e destes a grande maioria utiliza os SAD de médio a muito. Observou-se também que os gestores que consideram o volume inadequado usam pouco os sistemas. Isso leva a duas possíveis situações: ou eles acham insuficientes e se

utilizassem mais frequentemente os sistemas provavelmente teriam uma quantidade maior de informações; ou eles acham muito volumosa o que atrapalha o processo.

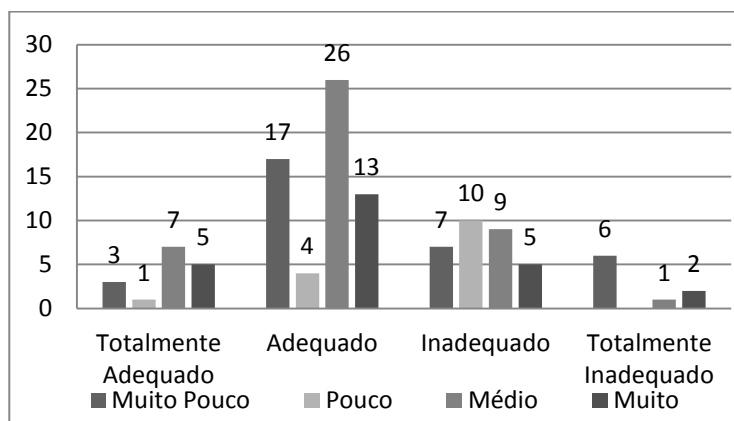


FIGURA 20 - VOLUME DAS INFORMAÇÕES *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

Apesar de a maioria da amostra informar que o *feedback* da decisão não é frequente, a diferença entre quem discorda é pequena. Quem mais utiliza os SAD (de médio a muito) estão divididos entre os que raramente vivenciam *feedback* e os que frequentemente vivenciam. Como a questão permite dupla interpretação, conforme apresentado anteriormente, ela não foi considerada para traçar o perfil.

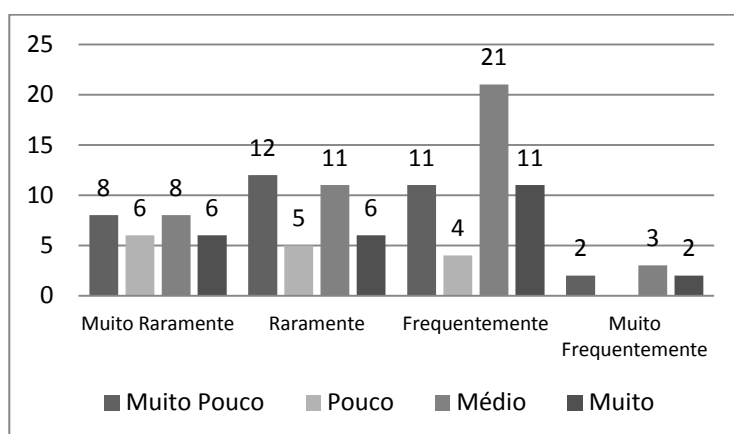


FIGURA 21 - *FEEDBACK* *VERSUS* USO DOS SAD

FONTE: a Autora (2016).

As características da amostra que apresentam alguma associação com o uso dos Sistemas de apoio à Decisão (SAD) são algumas sutis e outras expressivas.

O participante de sexo masculino usa mais os SAD que as mulheres, enquanto a escolaridade não influencia significativamente, porém discretamente, quanto maior o nível da formação maior é o uso dos sistemas.

A maioria das decisões dos participantes afetam os setores de processos, pessoas e clientes e quase não há associação quanto à utilização dos sistemas. Já a idade apresenta associação, onde quanto mais velha é a pessoa, mais ela tende a usar os sistemas de apoio à decisão, bem como se pode afirmar que, proporcionalmente, quanto mais tempo de banco, mais se usa os SAD.

A maior parte das decisões dos gestores da amostra são rotineiras, mas quem mais usa os SAD são os gestores que tomam decisões inesperadas. Os participantes que mais utilizam SAD tomam decisões rapidamente.

De forma geral, os gestores mais autocráticos tendem a utilizar menos os sistemas de informação, enquanto os mais democráticos (maioria) tendem a utilizar mais. Porém, independentemente do uso dos sistemas, a maioria dos participantes informa consultar sua equipe para tomar decisões.

Os números mostram que há uma tendência entre os que são mais racionais de utilizarem mais os SAD. Assim como, os gestores que arriscam menos nas decisões, sendo mais cuidadosos na análise das alternativas, também utilizam mais os SAD. Isso é coerente com a ideia de usar a intuição e emoção para decidir, pois estas não envolvem uso de sistemas informacionais.

A análise mostra também que quanto mais o gestor da amostra utiliza os sistemas, mais ele percebe a disponibilidade e volume da informação no processo decisório. Eles confiam nas informações que acessam e acessam mais por que confiam. Já os que não usam os SAD, consideram o volume de informações inadequado.

A maioria dos respondentes (68%) consideram completas as informações necessárias ao processo decisório, e destes a maioria tende utilizar muito os SAD. Os gestores que não usam são os mesmos que consideram a informação incompleta.

As observações dialogam com a teoria, apontando que a informação é um recurso importante no processo decisório.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise no item anterior gera uma resposta da pergunta da pesquisa, no caso se existe alguma associação entre as características pessoais e decisórias dos gestores do Banco estudado com o uso dos Sistemas de Apoio à Decisão disponíveis na organização, e a resposta é sim. Conforme levantado, de fato há um perfil que utiliza mais os SAD que outros. As principais características identificadas entre os gestores da amostra que utilizam os SAD são: sexo masculino, idade acima de 30 anos, tempo de banco acima de 6 anos, perfil decisório democrático e racional.

A resposta traz justamente o perfil dos usuários dos Sistemas de Apoio à Decisão. Com estas informações, a instituição pode providenciar atividades para atrair os demais perfis e manutenção dos atuais usuários.

Diferente do que foi citado no início do estudo, a formação acadêmica da amostra tem grande peso para ascensão na organização, seja para a conquista do cargo, seja para se manter na comissão. Apesar de ser um concurso de nível médio, 63% dos gestores participantes tem especialização (pós-graduação).

A maioria dos participantes (68%) tem idades entre 30 e 44 anos e tempo de banco entre 6 e 20 anos (80%), conforme citado na apresentação da organização que muitos funcionários fazem carreira no banco, e pelos números, pode-se afirmar que boa parte teve seu primeiro emprego na instituição.

Enquanto a maioria das mulheres tem no máximo 20 anos de banco (exceto por duas participantes), os homens chegam a ter mais de 30 anos (8). Além disso, a maioria da amostra é de homens, o que pode se refletir no fato de que a primeira mulher a se tornar gerente na instituição foi em 1984 e o tempo médio para se tornar gerente, segundo a literatura, é de 15 anos..

Possivelmente devido às características biológicas, a mulher gestora toma decisão mais coletivas e os homens gestores são mais objetivos. Independentemente do sexo, quanto mais racional é a pessoa, mais seguras são as alternativas na hora da decisão.

Outra verificação foi o fato de que os antigos de casa poderiam ser menos envolvidos com sistemas de informação, especificamente com os Sistemas de apoio

à decisão. O que foi percebido é que justamente os antigos utilizam mais os sistemas. Proporcionalmente, os homens da amostra usam mais os sistemas.

Na questão aberta os participantes trouxeram outros fatores que os influenciam no processo decisório: legislação, expertise, instinto, clareza, ética, normativos internos, cenário, clientes, fator humano, prazos, conhecimento técnico e equipe confiável.

## 5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como principal limitação, o impedimento sobre o uso do nome do banco, sua rede e ambiente interno complicou a pesquisa de diferentes formas.

A pesquisa foi direcionada para toda a população mas como apenas 23% dos pesquisados responderam ao questionário, não há como se fazer nenhuma afirmação genérica e os resultados foram apresentados apenas pela abordagem descritiva. Só seria possível aplicar estatística e realizar inferência em toda população se a amostra fosse probabilística, ou seja, precisava garantir a aleatoriedade no levantamento dos dados.

A título de verificação, foi aplicado *Data Mining* com o Software Weka sobre os dados, mas como não era o objetivo do projeto e como a autora não domina tal metodologia, os resultados dos algoritmos Prism e J48 foram observados apenas para confirmar os resultados já descritos e identificados através dos gráficos. Futuramente essa ferramenta poderia colaborar na avaliação dos dados.

Para pesquisas futuras, as principais sugestões são o aumento do tempo, do alcance e a mudança de abordagem no processo de coleta de respostas no questionário. Também a redução do questionário com o objetivo de focar questões sobre o decisor, não apresentando questões sobre seus superiores, quando o objetivo for estudar o funcionário.

Com diversas lições e experiências aprendidas, o resultado prático é positivo e deve ser apresentado na instituição com o objetivo de gerar frutos no processo decisório do Banco.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luiz Fernando. **Reconhecimento & recompensa: o processo de reconhecimento e recompensa como ferramenta para alcançar desempenhos superiores nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ALTER, Steven. **Information systems: a management perspective**. Nova Iorque: Addison-Wesley, 1992.

BEE, Roland; BEE, Frances. **Feedback**. São Paulo: Nobel, 2000.

BACHARACH, Peter; BARATZ, Morton S. **Poder e decisão**. In: F. H. Cardoso e C. E. Martins (orgs), **Política & Sociedade**. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 1983, p. 43-52.

CAMPOS, Vânia Maria Corrêa de. Uso e necessidade de informação tecnológica: um diagnóstico do setor de laticínios do Estado de Minas Gerais. **Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 37-63, jan./jun. 1997.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.

COSTA, Sérgio Francisco. **Introdução Ilustrada à Estatística**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 2005.

DALLAGO, Gabriel Carvalho. **Um estudo sobre características decisórias na companhia paranaense de energia**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Tecnologia, gerência e sociedade: as transformações da empresa na sociedade tecnologica**. Petrópolis: Vozes, 1972.

DUARTE, Emeide Nóbrega et. al. Gestão da Informação e do Conhecimento: práticas de empresa "excelente em gestão empresarial" extensivas à unidades de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 97-107, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/viewFile/503/1469>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

EGERT, Mickael. **A influência da cultura, gênero e da experiência decisória sobre a percepção do processo individual: um estudo do segmento têxtil e de confecção**. 2012. 174 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2012.

ELIAS, Norbert. **O processo civilizador: Uma história dos costumes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994, v. 1.

ELSTER, Jon. **Salomonic judgments: studies in the limitations of rationality**. Cambridge: University Press, 1990.

ELSTER, Jon. **Ulysses and the sirens: studies in rationality and irrationality**. Cambridge: University Press, 1988.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALSARELLA, Orandi Mina; CHAVES, Eduardo O. C. Sistemas de informação e sistemas de apoio à decisão. **Revista do Instituto de Informática**, Campinas: PUCCAMP, v. 3, n. 1, jan./jun. 1995.

FAYYAD, U. et. al. From data mining to knowledge discovery in databases. **American Association for Artificial Intelligence**, v. 17, n. 3, p. 37-54, 1996.

FIELD, Richard H. G.; ANDREWS, J. P. Testing the incremental validity of the Vroom-Jago versus Vroom-Yetton models of participation in decision making. **Journal of Behavioral Decision Making**, Alberta, v. 11, n. 4, p. 251-261, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 14 jun. 2015.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado Financeiro: produtos e serviços**. 19. ed. São Paulo: Qualitymark, 2013.

FREITAS, Henrique et. al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, Henrique et. al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2000/2000\\_092\\_RAUSP.PDF](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2000/2000_092_RAUSP.PDF)>. Acesso em: 22 jun. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HAGE, Jerald. **Theories of organizations**. Nova Iorque: Wiley, 1980.

HICKSON, D. J. et. al. **Top decisions**. São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

HOFSTEDE, G. Management scientists are human. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 4-13, jan. 1994.



HOFSTEDE, Geert. Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad? **Organizational Dynamics**. p. 2-11, 1980.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: software of the mind - intercultural cooperation and its importance for survival**. Londres: McGraw Hill, 1991.

JAGO, Arthur G.; VROOM, Victor H. Predicting leader behavior from a measure of behavioral intent. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 715-721, dez. 1978.

KAUFMANN, A. **A ciência da tomada de decisão: uma introdução a praxiologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1968.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (editor), **Como as organizações aprendem: relato de sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

LOURO, Guacira Lopes. Gênero e sexualidade: pedagogias contemporâneas. **Proposições** [online], v. 19, n. 2, p. 17-23, mai./ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pp/v19n2/a03v19n2.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

LUCAS JUNIOR, Henry C. **Information Technology for Management**. 7. ed. Nova Iorque: McGraw Hill, 2000, p. 560.

MACADAR, Marie Anne. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. 1998. 253 f.. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2070/000225414.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

MALLORY, G. R. et. al. Implanted decision-making: american owned firms in Britain. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 2, p. 191-211, 1983.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Noruega: Universitetsforlaget, 1976.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAUTONE, Silvana. A era da incerteza. **Revista Exame**, São Paulo, 22 mar. 2007, ed. 899.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRA, Bianca Louise Carvalho de. **A eficácia da tomada de decisão na Polícia Militar do Paraná**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014

MINTZBERG, H. et. al. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, Nova Iorque, v. 21, n. 2, p. 246-275, jun. 1976.

MITTRA, Sitansu S. **Decision support systems: tools and techniques**. Nova Iorque: Wiley, 1986.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 171.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MUNDIM, Maria Célia Bruno. **Estilos de criar líderes organizacionais**. 2004. 98 f.. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2004.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996, p. 294

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004, p. 285.

OLIVEIRA, Osmar Nascimento de. **O processo civilizador segundo Norbert Elias**. In: IX ANPED SUL SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL. [Maringá: s. n.], 2012. Disponível em: <[http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Historia\\_da\\_Educacao/Trabalho/04\\_27\\_55\\_1342-6428-1-PB.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Historia_da_Educacao/Trabalho/04_27_55_1342-6428-1-PB.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2015.

PENOLAZZI, Barbara; LEONE, Luigi; RUSSO, Paolo Maria. Individual differences and decision making: when the lure effect of gain is a matter of size. **Public Library of Science - PLoS ONE**, v. 8, n. 3, p. 1-7, mar. 2013.

PEREIRA, Maria José L. de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigma e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: as assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993. Disponível em: <[http://borders.arizona.edu/classes/mis696a/resources/readings/PinsonneaultKraemer-1993-JMIS-SurveyResearchMethodologyInMIS\\_AnAssessment.pdf](http://borders.arizona.edu/classes/mis696a/resources/readings/PinsonneaultKraemer-1993-JMIS-SurveyResearchMethodologyInMIS_AnAssessment.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 362.

POWELL, James. **Notas de aula** (traduzidas e organizadas por OLIVEIRA, Mirian). Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.

PRIETULA, Michael J; SIMON, Herbert A. The experts in your midst. **Harvard Business Review**, p. 120-124, jan./fev. 1989. Disponível em: <<https://hbr.org/1989/01/the-experts-in-your-midst>>. Acesso em 15 jun. 2015.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial**. São Paulo: Atlas, 2010

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva. 2005.

SANTOS, Luciana Pucci; WAGNER, Ricardo. **Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo**. UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

SCHULER, Maria. **Comunicação organizacional intercultural: aspectos culturais influenciando a comunicação entre organizações de diferentes países**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.

SIMON, Herbert A. **Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization**. Nova Iorque: MacMillan, 1947.

SIMON, Herbert A. **A capacidade de decisão e liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1965.

SIMON, Hebert A. **The shape of automation: a psychological analysis of conflict, choice and commitment**. Nova Iorque: Macmillan, 1977.

SOARES, Mauro Eustáquio. **Análise do processo decisório de uma empresa do setor de construção**. 2004. 147 f.. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SPRAGUE JUNIOR, Ralph H.; WATSON, Hugh J. **Sistemas de apoio à decisão: colocando a teoria em prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SURVEYMONKEY: software e ferramenta de pesquisa online gratuitos. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com>>. Acesso em: 5 mar. 2016.

TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento. **IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia**. 2006.

TAYLOR, Ronald. N. Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. **Academy of Management Journal**, University of British Columbia, v. 18, n. 1, p. 74-81, mar. 1975.

THOMPSON JR., Arthur. **Tomada de decisões sob condições de certeza, riscos e incerteza**. Texto didático n. 6. UFRGS – Universidade Federal de Rio Grande do Sul, 1995, p. 21. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/decon/publionline/textosdidaticos/Textodid06.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

THUNHOLM, Peter. Military leaders and followers - do they have different decision styles?. **Scandivavian Journal of Psychology**, n. 50, p. 317-324, 2009.

TURBAN, Efraim. **Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems**. 4. ed. Englewood Clifs, Nova Jersey: Prentice-Hall, 1995.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Análise ambiental para o planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 115-127, mai./jun. 1979. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901979000200009>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

## ANEXO 1

### 1º Grupo – Características Pessoais

Informe o sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

Informe o ano de nascimento: [ \_\_\_\_\_ ]

Informe o ano em que entrou nesta organização: [ \_\_\_\_\_ ]

Informe o ano em que começou sua carreira profissional: [ \_\_\_\_\_ ]

Informe a escolaridade:

☐ Ensino médio

☐ Graduação

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

Em que nível você se encontra na organização?

☐ Operacional

☐ Gerencial

☐ Estratégico

### 2º Grupo – Características Pessoais

Normalmente suas considerações ao tomar uma decisão são...

Orientadas para o presente  
(Curto prazo)

1	2	3	4
---	---	---	---

Orientadas para o futuro  
(Longo prazo)

Normalmente suas decisões são tomadas...

Individualmente

1	2	3	4
---	---	---	---

Coletivamente

Você considera o estilo de seu superior direto como sendo...

Autocrático  
(Autoritário)

1	2	3	4
---	---	---	---

Democrático  
(Consultivo)

Você considera o estilo de seu superior direto como sendo...

Objetivamente  
(Com base em dados)

1	2	3	4
---	---	---	---

Subjetivamente  
(Com base em impressões)

Normalmente suas decisões são tomadas...

Lentamente

1	2	3	4
---	---	---	---

Rapidamente

Normalmente suas decisões são...

Racionais

1	2	3	4
---	---	---	---

Emocionais

Normalmente ao tomar suas decisões, você busca alternativas...

Arriscadas

1	2	3	4
---	---	---	---

Seguras

As consequências de sua decisão são conhecidas antecipadamente...

Raramente

1	2	3	4
---	---	---	---

Frequentemente

As alternativas identificadas são cuidadosamente consideradas...

Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Frequentemente
1	2	3	4			

Ao tomar uma decisão, você considera a opinião de sua equipe...

Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Frequentemente
1	2	3	4			

Antes de tomar uma decisão, seu superior direto considera a opinião dos subordinados...

Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Frequentemente
1	2	3	4			

Com frequência é feito feedback da decisão tomada...

Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Frequentemente
1	2	3	4			

Se a decisão não foi satisfatória, com que frequência é reavaliada...

Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Frequentemente
1	2	3	4			

Você participa da seleção de pessoas para trabalhar em equipe...

Raramente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Frequentemente
1	2	3	4			

O resultado das suas decisões normalmente é conhecido...

Curto prazo	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Longo prazo
1	2	3	4			

Geralmente, suas decisões são...

Programadas (Rotineiras)	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Não programadas (Inesperadas)
1	2	3	4			

As informações à sua disposição, para a tomada de decisão, estão...

Totalmente indisponíveis	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Plenamente disponíveis
1	2	3	4			

Sua confiança nas informações à sua disposição é...

Insuficiente	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Plena
1	2	3	4			

Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão são...

Públicas	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Privadas
1	2	3	4			

Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão estão disponíveis no prazo...

Inadequado	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Adequado
1	2	3	4			

Geralmente, as informações necessárias à sua tomada de decisão podem ser consideradas...

Incompletas	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Completas
1	2	3	4			

Geralmente, o volume de informações necessárias à sua tomada de decisão pode ser considerado...

Inadequado	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Adequado
1	2	3	4			

Suas decisões atingem o objetivo esperado...

Nunca	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr></table>	1	2	3	4	Sempre
1	2	3	4			

Geralmente, o impacto de suas decisões é sentido mais diretamente em (assinale apenas uma opção):

[ ] Finanças

[ ] Pessoas

[ ] Produtos/serviços

[ ] Processos

[ ] Clientes

[ ] Fornecedores

### 3º Grupo – Uso dos Sistemas de Apoio à Decisão

Para as próximas questões: Sistemas de Apoio à Decisão são sistemas de informação que possam subsidiar decisões.

Você conhece os Sistemas de Apoio à Decisão da empresa a sua disposição?

Desconheço

1	2	3	4
---	---	---	---

Conheço

Com que frequência você utiliza os Sistemas de Apoio à Decisão?

Nunca

1	2	3	4
---	---	---	---

Sempre

Você confia e utiliza os Sistemas de Apoio à Decisão no seu processo de tomada de decisão?

Pouco

1	2	3	4
---	---	---	---

Muito

Existe algum outro fator que você considera no processo de tomada de decisão?

---



## APÊNDICE 1

## Cronograma

[illegible]

## APÊNDICE 2

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Atividades	Tarefas
Identificar se existe alguma associação entre as características pessoais e decisórias dos gestores do banco do Brasil (BANCO) com o uso dos Sistemas de Apoio à Decisão disponíveis na organização		Conhecer o Estado da Arte	Pesquisar e Escrever Referencial Teórico
		Pesquisar quais Sistemas de Informação do BANCO estão disponíveis ao Gestores lotados em Curitiba	Dentro da instituição, elencar os diferentes sistema de informação
			Identificar quais dos sistemas os gestores tem acesso irrestrito
	Identificar uso dos Sistemas de Apoio à Decisão	Elencar quais dos sistemas são por definição de Apoio a Decisão (SAD)	Classificar conforme finalidade quais dos sistemas são SAD
		Modelar Questionário	Pesquisar vantagens e desvantagens e metodologias de pesquisa
			Pesquisar\Escrever questões
			Testar questões
	Identificar características pessoais dos gestores do BANCO em Curitiba	Definir Escopo	Contar\consultar quantas ag\unidades o BANCO tem em Curitiba e quantos gestores
			Contar\consultar quantas ag e quantas unidades tem na região metropolitana
			Identificar o universo\população e definir amostra (censo)
	identificar características decisórias dos gestores do BANCO em Curitiba	Escolher ferramenta de pesquisa	Pesquisar soluções gratuitas para realização de pesquisa via web
			Testar e escolher uma opção (Google Forms)
		Definir Abordagem	Pesquisar vantagens e desvantagens, escolher ferramenta web gratuita p/ pesquisa
			Criar controle de acesso via web - cada gestor resonda apenas uma vez a pesquisa
		Aplicar Questionário	Enviar email com link para questionário a todas as unidades
			Acompanhar participação, de modo a garantir amostragem (no mínimo 50% dos gestores de cada unidade respondam as questões)
	Identificar associações entre as características observadas com o uso dos sistemas elencados	Recolher Respostas	Obter relatório Google
		Transpor Respostas em Tabelas (para visualização e mensuração dos resultados)	Somar e tabelar respostas em software livre de planilhas
			Extrair gráficos
		Aplicar Estatística Descritiva nos resultados	Extrair estatística básica (media, margem, variância, etc.)
			Cruzar dados para obter informações e posteriormente conhecimento
			Aplicar métodos de descrição
		Comparar Respostas e verificar se há perfil	Cruzar características pessoais e estilos decisórios X uso dos sistema de info.
			Verificar associações e perfis identificados
		Obter as Conclusões	Escrever conclusão

### APÊNDICE 3

#### Ética da pesquisa.

Prezado (a) participante,  
você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa "Características pessoais e decisórias: um estudo sobre o processo de tomada de decisão", desenvolvido pela graduanda Aline Sales Moreira como Trabalho de Conclusão de Curso, da disciplina Projeto de Pesquisa II, do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Sua participação é voluntária e anônima. A duração é de aproximadamente 5 minutos.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Segue o contato da pesquisadora, caso deseje tirar dúvidas sobre o projeto ou a pesquisa: [alinene@gmail.com](mailto:alinene@gmail.com). São José dos Pinhais, 08 de Março de 2016. Ass.: Aline Sales Moreira

Ao participar, estará de acordo com a declaração: Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e consinto em participar do estudo.

## APÊNDICE 4

Tabela população

	PREFIXO		FUNCI	GERENTES	CONTRAT
1	AGUA VERDE		15	5	2
2	AHU		15	5	2
3	ALTO DA XV		20	7	3
4	AV.BRASILIA		23	7	5
5	AV.PRES.KENNEDY		11	4	3
6	AV.REP.ARGENTINA		9	3	2
7	AV.WINSTON CHURCHILL		1	1	0
8	BACACHERI		30	13	5
9	BAIRRO ALTO		11	4	2
10	BAIRRO UBERABA		14	7	3
11	BATEL		19	8	5
12	BOQUEIRAO		22	8	4
13	CAJURU		16	5	2
14	CAPITAL ECOLOGICA		13	4	2
15	CARLOS GOMES		19	6	3
16	CEASA		10	3	3
17	CENTRO CIVICO		16	5	3
18	CHAMPAGNAT		21	6	4
19	COMENDADOR ARAUJO		26	9	4
20	CONSELHEIRO LAURINDO		8	2	2
21	CORPORATE		26	13	2
22	CURITIBA		20	9	3
23	DOUTOR MURICY		21	8	3
24	EMPRES.CURITIBA NORT		22	11	2
25	EMPRES.CURITIBA SUL		22	11	1
26	ESTILO CENTRO		24	10	4
27	ESTILO CHAMPAGNAT		22	8	5
28	ESTILO CURITIBA		32	14	7
29	ESTILO JUEVE		23	9	4
30	ESTILO PORTAO		24	9	7
31	ESTILO TIRADENTES		32	15	6
32	FONTE CRISTAL		12	4	3
33	HAUER		21	8	3
34	HUGO LANGE		16	7	2
35	INDUSTRIAL		21	7	3
36	JUEVE		18	7	2
37	MARECHAL DEODORO		27	3	5
38	MERCES		18	7	2
39	NOVO MUNDO		8	2	1
40	PORTAO		27	10	6
41	PRACA TIRADENTES		31	9	5
42	ROCKEFELLER		23	11	2
43	RUA MARIANO TORRES		9	4	2
44	RUA MATEUS LEME		18	6	3

45	S.PUBLICO	39	14	3
46	SANTA FELICIDADE	22	6	4
47	SEMINARIO	18	5	4
48	SERVIDOR	20	8	4
49	UNIVERSIDADE	18	7	2
50	VILA MILITAR	18	5	4
51	VISCONDE	29	10	5
52	WALMART CABRAL	9	3	2
53	XAXIM	17	3	5
54	CSO CURITIBA	170	25	4
55	GECEX CURITIBA	169	28	24
56	CAB SJP	436	62	7
	<b>Total</b>	<b>1801</b>	<b>490</b>	<b>210</b>

Média em agência	19,36	7,08	3,30
Média em área meio	258,33	38,33	11,67
Vagas de gerente em aberto	63		

## APÊNDICE 5

Email 1:

Olá Sr.(a) Gerente!

Meu nome é Aline, sou funcionária da Central de Atendimento do Banco X (CAB). Solicito ajuda para realização do Projeto de Pesquisa de meu Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Trata-se de um estudo sobre o processo decisório, apresentado em um questionário on-line que enviarei para o email pessoal de todos os gerentes que aceitarem colaborar e participar. Para isso, solicito que POR GENTILEZA responda este email enviando seu endereço de email pessoal, uma vez que não é possível acessar o questionário via computadores do Banco. O trabalho NÃO cita o nome da instituição, as respostas são anônimas e a participação é voluntária. Agradeço desde já a atenção e colaboração. Estou à disposição para dúvidas e informações.

Email 2:

Prezado (a) participante, você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa "Características pessoais e decisórias: um estudo sobre o processo de tomada de decisão", desenvolvido pela graduanda Aline Sales Moreira como Trabalho de Conclusão de Curso, para a disciplina Projeto de Pesquisa II, do curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

Sua participação é voluntária e anônima. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Segue o contato da pesquisadora, caso deseje tirar dúvidas sobre o projeto ou a pesquisa. [alinene@gmail.com](mailto:alinene@gmail.com) São José dos Pinhais, 08 de Março de 2016. Ass.: Aline Sales Moreira

Ao participar, estará de acordo com a declaração: Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa e consinto em participar do estudo.

I've invited you to fill out the form "Características pessoais e decisórias". To fill it out, visit: [https://docs.google.com/forms/d/1qXBANCOLz8rTNiJeOZ3jgMvBc8I2V3B6MNB-srUQxAYYcw/viewform?c=0&w=1&usp=mail\\_form\\_link](https://docs.google.com/forms/d/1qXBANCOLz8rTNiJeOZ3jgMvBc8I2V3B6MNB-srUQxAYYcw/viewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

## APÊNDICE 2

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Atividades	Tarefas	
Identificar se existe alguma associação entre as características pessoais e decisórias dos gestores do banco do Brasil (BANCO) com o uso dos Sistemas de Apoio à Decisão disponíveis na organização	Identificar uso dos Sistemas de Apoio à Decisão	Conhecer o Estado da Arte	Pesquisar e Escrever Referencial Teórico	
		Pesquisar quais Sistemas de Informação do BANCO estão disponíveis ao Gestores lotados em Curitiba	Dentro da instituição, elencar os diferentes sistema de informação	
			Identificar quais dos sistemas os gestores tem acesso irrestrito	
	Elencar quais dos sistemas são por definição de Apoio a Decisão (SAD)	Classificar conforme finalidade quais dos sistemas são SAD		
	Identificar características pessoais dos gestores do BANCO em Curitiba	Modelar Questionário	Pesquisar vantagens e desvantagens e metodologias de pesquisa	
			Pesquisar\Escrever questões	
			Testar questões	
		Definir Escopo	Contar\consultar quantas ag\unidades o BANCO tem em Curitiba e quantos gestores	
			Contar\consultar quantas ag e quantas unidades tem na região metropolitana	
			Identificar o universo\população e definir amostra (aleatória simples)	
	identificar características decisórias dos gestores do BANCO em Curitiba	Escolher ferramenta de pesquisa	Pesquisar soluções gratuitas para realização de pesquisa via web	
			Testar e escolher uma opção (Google Analytics)	
		Definir Abordagem	Pesquisar vantagens e desvantagens, escolher ferramenta web gratuita p/ pesquisa	
			Criar controle de acesso via web - cada gestor resonda apenas uma vez a pesquisa	
	Aplicar Questionário	Enviar email com link para questionário a todas as unidades		
		Acompanhar participação, de modo a garantir amostragem (no mínimo 50% dos gestores de cada unidade respondam as questões)		
	Identificar influencias e relações entre as características observadas com o uso dos sistemas elencados		Recolher Respostas	Obter relatório Google
			Transpor Respostas em Tabelas (para visualização e mensuração dos resultados)	Somar e tabelar respostas em software livre de planilhas
				Extrair gráficos
			Aplicar Estatística Descritiva nos resultados	Extrair estatística básica (media, margem, variância, etc.)
				Cruzar dados para obter informações e posteriormente conhecimento
				Aplicar métodos de avaliação
			Comparar Respostas com Hipótese	Cruzar características pessoais e estilos decisórios X uso dos sistema de info.
				Verificar hipótese
Obter as Conclusões			Escrever conclusão	